
BACHELORARBEIT

Christian Küntzler

Sponsoring von Fußballvereinen

2016

BACHELORARBEIT

Sponsoring von Fußballvereinen

Autor:
Christian Küntzler

Studiengang:
Medien-, Sport- und Eventmanagement

Seminargruppe:
AM13wS4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mittweida, 07.06.2016

BACHELOR THESIS

Sponsorship of soccerclubs

author:
Christian Küntzler

course of studies:
Media-, Sports- and Eventmanagement

seminar group:
AM13wS4-B

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:
Mittweida, 07.06.2016

Bibliografische Angaben

Küntzler, Christian

Sponsoring von Fußballvereinen

Sponsorship of soccerclubs

43 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es darzustellen in welcher Form die wissenschaftlichen Sponsoring-Methoden in der Praxis praktiziert werden und was ein erfolgsversprechendes Sponsorship zwischen einem Fußballverein und einem Vertreter aus der Wirtschaft ausmacht. Dazu wurde anhand eines Praxisbeispiels beleuchtet, wie sich die Beziehung zwischen dem SV Waldhof Mannheim und seinem Sponsor, der Pfitzenmeier Unternehmensgruppe gestaltet. Abschließend sollen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen aufzeigen, wie ein befriedigendes, langfristiges Sponsoring-verhältnis zwischen zwei Akteuren entsteht und wie sich das Sportsponsoring in der Zukunft verändern könnte.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1 Einleitung.....	1
2 Sportmarketing.....	3
2.1 Grundlagen des Sportmarketing.....	3
2.2 Marketing mit Sport	6
2.2 Marketing von Sport	9
3 Fußballbusiness.....	14
3.1 Akteure im Fußballbusiness	14
3.2 Wirtschaftsfaktor Fußball.....	16
3.3 Gesellschaftliche Bedeutung	17
3.4 Issues	19
4 Markenmanagement.....	27
4.1 Definition und Bedeutung einer Marke	27
4.2 Markenidentität	30
4.3 Markenimage	31
5 Praxisbeispiel: SV Waldhof Mannheim - Pfitzenmeier.....	33
5.1 Vorstellung: SV Waldhof Mannheim	33
5.2 Vorstellung: Pfitzenmeier Unternehmensgruppe	34
5.3 Sponsorship: SV Waldhof Mannheim und Pfitzenmeier	25
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	41
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	V
Eigenständigkeitserklärung	XVI

1 Einleitung

Der Profifußball in Deutschland ist so erfolgreich wie nie zuvor. Längst hat er sich zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt und trägt nicht unbedeutend zum BIP bei. Mit mehr als 6,8 Millionen Mitgliedern von Fußballvereinen, rangiert Fußball auf Platz eins der beliebtesten Sportarten in Deutschland. Weltweit spielen sogar mehr als 240 Millionen Menschen Fußball (Statista 2016).

Durch die Professionalisierung, Medialisierung und Kommerzialisierung hat der Fußball in den letzten Jahren, vor allem in Europa, immense Einnahmen generiert. Doch diese Tatsache vereinfacht nicht die Arbeit der Manager und Verantwortlichen der jeweiligen Proficlubs. Denn mit den Einnahmen stiegen auch die Ausgaben. Liquide Ligen, wie die englische, bewirken, dass Ablössummen für Spieler um ein vielfaches ansteigen. Außerdem steigen gleichzeitig Kosten, wie die Gehälter der Spieler oder Ausbauarbeiten der Stadien. Mit diesen Fußballunternehmen und äußeren Einflüssen müssen deutsche Vereine konkurrieren und sich im sportlichen Wettkampf behaupten.

Um in Europa weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Fußballvereine und die Liga daran interessiert sein alternative Geldquellen zu akquirieren. Dabei spielen, neben TV-Gelder, in erster Linie Sponsoren eine wichtige Rolle. In der Saison 2014/2015 nahmen deutsche Proficlubs 673 Millionen an Sponsorengeldern ein. Diese Finanzierungsart ist für Vereine nicht mehr wegzudenken.

Die folgende Bachelorarbeit „Sponsoring von Fußballvereinen“ beschäftigt sich damit, welche Voraussetzungen benötigt werden um Sportsponsoring als Marketinginstrument einzusetzen, sowie die Bedeutung eines Sponsorship für den Sponsor als auch für den Gesponserten. Abschließend soll kritisch bewertet werden, was ein gutes Sponsoringverhältnis ausmacht. Außerdem werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen gegeben, wie ein Sponsorship aufgenommen werden sollte und wie dieses für alle Beteiligten erfolgreich gestaltet wird.

In der Arbeit werden zunächst die Grundlagen des Sportmarketing dargestellt. Bevor die Unterschiede zwischen Marketing mit Sport und Marketing von Sport erläutert werden. Im darauffolgenden Kapitel wird das Fußballbusiness weltweit und in Europa beleuchtet. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die deutsche Bundesliga und deren Themengebiete gelegt. Anschließend wird die dargestellt welche Bedeutung eine Marke in unserer Gesellschaft hat und wie es gelingt einer Marke eine Identität, sowie ein positives Image zu verleihen.

Diese theoretischen Grundlagen werden anhand eines Beispiels auf die Praxis angewendet. Hierbei wurde das Sponsorship zwischen dem SV Waldhof Mannheim und der

Pfitzenmeier Unternehmensgruppe untersucht und kritisch bewertet, ob die theoretischen Vorgaben in der Praxis Anwendung finden.

Abschließend werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen geliefert, wie sich in Zukunft das Sponsoring von Fußballvereinen gestalten könnte und wie es gelingt ein langfristiges und, für beide Partner, befriedigendes Sponsoringverhältnis aufzubauen.

2 Sportmarketing

2.1 Grundlagen des Sportmarketing

Bis heute ist nicht endgültig geklärt, ob Sportmarketing die Legitimation als eigenständige Marketinglehre besitzt (vgl. Schubert 2008, 87) oder lediglich eine leicht abgewandelte Form des allgemeinen Marketings darstellt. Um das Sportmarketing als eigenständige Marketinglehre zu etablieren, muss zunächst ein allgemeingültiges Sportmarketingverständnis definiert werden (vgl. Nufer/Bühler 2012, 390).

Nufer und Bühler unterscheiden zwischen zwei Betrachtungsweisen: Liegt das Hauptaugenmerk beim Sportmarketing eher auf Sport oder eher auf Marketing. Daraus resultiert ein wissenschaftliches Spannungsfeld, in welchem sich das Sportmarketing befindet.

Aus sportwissenschaftlicher Sicht stellt das Sportmarketing eine Subdisziplin der Sportökonomie und somit ein Teilbereich der Sportwissenschaft dar. In diesem Kontext zählt das Sportmarketing lediglich zu einer von vielen betriebswirtschaftlichen Disziplinen. Die höchste Priorität wird dem Managementaspekt zu Teil. Es stellt sich die Frage, wie Sportorganisationen durch Sportmarketing betriebswirtschaftlich profitieren können. Außerdem von sportökonomischen Interesse, ist der volkswirtschaftliche Wert, welcher durch das Sportmarketing generiert wird (vgl. Nufer/Bühler 2012, 390).

Aus der marketingwissenschaftlichen Perspektive betrachtend, handelt es sich bei Sportmarketing um eine von zahlreichen Teildisziplinen. Weitere Beispiele für diese Teildisziplinen sind Beziehungsmarketing und Gender Marketing (vgl. Nufer/Bühler 2012, 390).

Bei der Untersuchung der gängigen Sportmarketing-Definitionen, ergeben sich zwei verschiedene Ansätze. Auf der einen Seite ist der Sport nur Mittel zum Zweck und dient dazu Produkte zu vermarkten. Andererseits stellt der Sport selbst das Produkt dar und soll mit Hilfe von allgemeinen Marketinginstrumenten vermarktet werden. Laut Benz geht allerdings dem Marketing mit Sport, das Marketing von Sport voraus. Da ein Sportprodukt nur als Marketinginstrument eingesetzt werden kann, wenn es vorher erfolgreich vermarktet wurde (vgl. Schlepper 2014, 7).

Ausgehend von diesem Hintergrund definieren Nufer und Bühler Sportmarketing als „die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und -Prozesse auf Sportprodukte und

Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Sportmarketing umfasst dabei sowohl die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen (Marketing von Sport) als auch das Marketing von sportnahen und sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports (Marketing mit Sport)“ (Nufer/Bühler 2013, 8).

Bevor auf die beiden Formen des Sportmarketing, Marketing mit Sport und Marketing von Sport, näher eingegangen wird, gilt es zunächst herauszustellen inwiefern sich das Sportmarketing vom allgemeinen Marketing unterscheidet.

Vergleicht man das Sportmarketing mit dem allgemeinen Marketing werden vier Unterschiede deutlich: Anders wie in herkömmlichen Wirtschaftsmärkten, in denen Marketing betrieben wird, müssen Sportorganisationen und Sportclubs, trotz aller Konkurrenz, miteinander kooperieren. Dies ist notwendig um ein vermarktungsfähiges Produkt (das Spiel selbst) entstehen zu lassen. Außerdem arbeiten Sportclubs zusammen, wenn es beispielsweise darum geht, ihre Sportart oder ihre Liga gegenüber anderen Ligen oder Sportarten zu vermarkten. Dieses Phänomen wird auch als „Kooperenz“ bezeichnet. Zweitens ergeben sich Unterschiede beim vermarktungsfähigen Sportprodukt selbst. So wird das Gesamtprodukt nicht nur von den Sportteams oder individuellen Sportlern erstellt, sondern auch die Zuschauer haben maßgeblichen Einfluss auf das vermarktungsbare Sportprodukt. Außerdem ist im Voraus nie zu sagen welche Qualität das Spiel haben wird und wie es endet. Diese „Ergebnisunsicherheit“ hält zwar den Wettkampfcharakter und die Spannung aufrecht, bildet allerdings auch eine nicht kalkulierbare Größe. Dadurch ist ein Qualitätsversprechen für Sportunternehmen nur bedingt möglich, im Gegensatz zu Unternehmen in anderen Branchen. Den dritten Unterschied bilden die Konsumenten bzw. die Zielgruppe. Beispielsweise kennzeichnen sich Fußballfans durch ihre Loyalität und Leidenschaft zu ihrem Lieblingsverein und kaufen alles was mit ihrem Verein in Verbindung steht, unabhängig von Preis und Qualität des Produkts. Verbraucher hingegen wählen, trotz einer Markenpräferenz, zwischen verschiedenen Produkten. Fußballfans würden niemals den Verein wechseln, nur weil bei einem Konkurrent die Eintrittskarten günstiger angeboten werden. (Zieschang/Woratschek/Baier, 2004).

Eine weitere Herausforderung bildet die Tatsache, dass der Sport einer enormen öffentlichen Wahrnehmung ausgesetzt ist. Entscheidungen, die ein Sportmanager trifft, werden von einer Vielzahl von Menschen diskutiert. Angefangen von den Mitarbeitern des Vereins über die Zuschauer bis hin zu den Medien. Somit müssen sportliche Entscheidungen vor einer größeren Teilöffentlichkeit gerechtfertigt werden, als Entscheidungen in Wirtschaftsmärkten (vgl. Nufer/Bühler 2012, 393).

Demnach vertreten Nufer und Bühler die Auffassung, Sportmarketing als „eine sehr spezielle – fast eigenständige – Form des Marketing“ zu betrachten (Nufer/Bühler 2012, 394).

Abbildung 1 stellt ein Sportmarketing-Modell dar, welches die Protagonisten, die zu vermarktenden Produkte, die Zielgruppen, sowie die beiden Hauptformen des Sportmarketing beschreibt: Marketing mit Sport und Marketing von Sport.

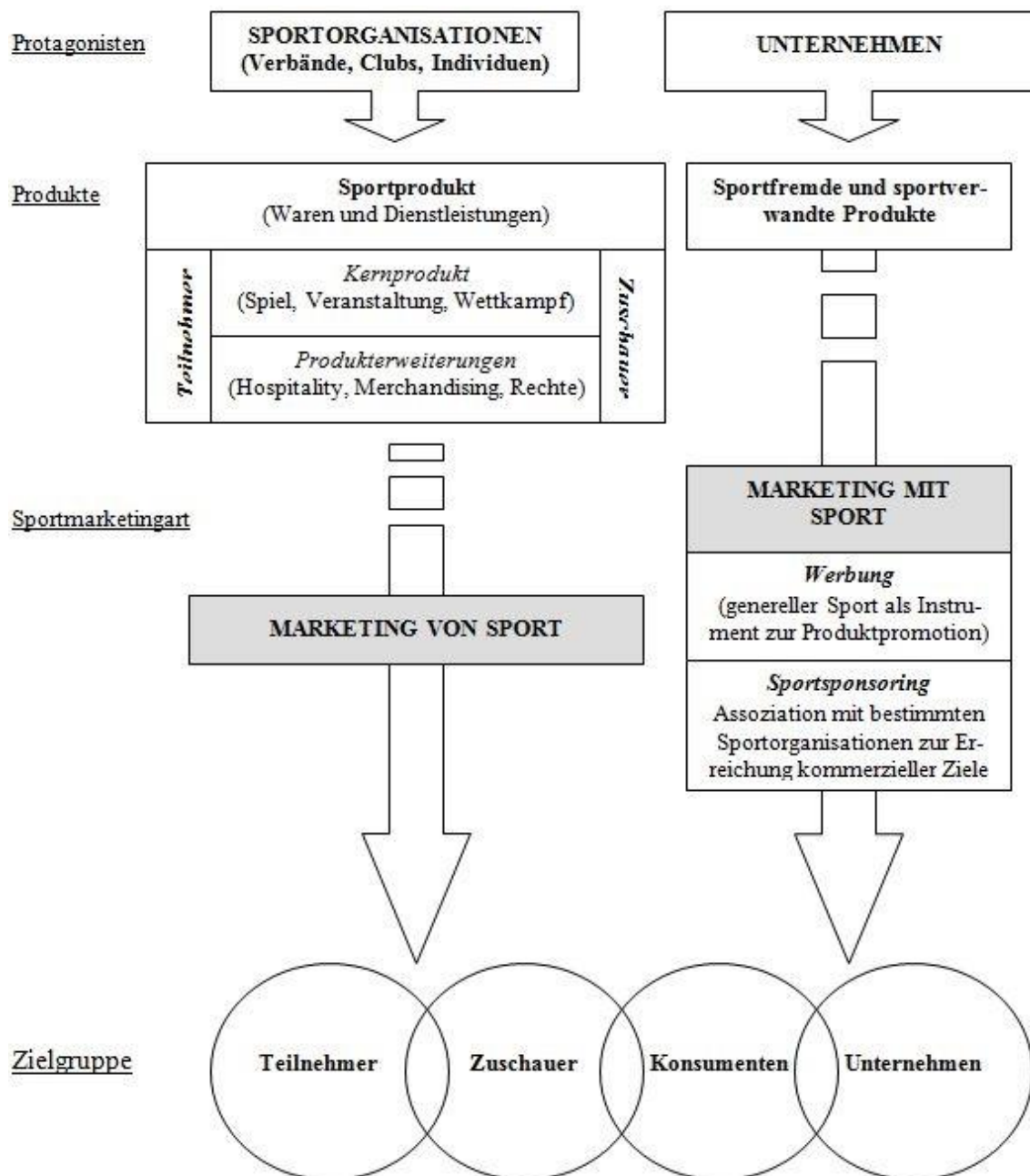


Abbildung 1: Sportmarketing-Modell: (Nufer/Bühler 2012, 395)

2.2 Marketing mit Sport

Der Bereich Marketing mit Sport ist zweigeteilt. Zum einen wird der Sport von Unternehmen als Werbemittel verwendet, bspw. Als thematischer Bezugspunkt in der Werbung. Der Großteil dieser Unternehmen stellt keine Sportprodukte selbst her oder vermarktet diese. Freyer bezeichnet sie deshalb als „sportferne“ Unternehmen (vgl. Freyer 2003, 47). Sponsoring ist die zweite – und vermeintlich wichtigere – Möglichkeit, in Bezug auf Marketing mit Sport. Nach Sicht von Hermanns und Marwitz kennzeichnet sich Sponsoring, damit auch das Sportsponsoring, als Zuwendungen von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens (Sponsor) an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder einer Organisation aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Voraussetzung dafür sind die Werberechte, die der Sponsor von dem Gesponserten erhält. Diese Vereinbarung ist vertraglich geregelt und festgehalten (vgl. Bagusat/Hermanns 2012, 459). Eine konkrete Übereinkunft auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung wird aus Sicht der Sponsoren als Sponsorship bezeichnet (Hermanns/Marwitz 2008, 44). Durch diese Begriffserklärung lässt sich das Sportsponsoring von anderen Formen der Förderung Dritter, dem Mäzenatentum, dem Spendenwesen und den Stiftungen, unterscheiden. Dem Mäzenatentum liegt keine wirtschaftliche Nutzenerwartung zugrunde. Es basiert auf rein freiwilliger Basis, dient allein zu Förderung des Sports und enthält keinen Anspruch auf Gegenleistung. Des Weiteren hat jedes Unternehmen die Möglichkeit bis zu 5% steuerlichen Gewinn oder 0,2% der Gesamtumsätze und der aufgewendeten Löhne und Gehälter an gemeinnützige Zwecke zu spenden. Der Nachweis hierfür erfolgt durch eine Spendenquittung. Eine weitere Möglichkeit zur Förderung des Sports besteht in der Gründung einer gemeinnützigen Stiftung. Dies ist eine auf Dauer errichtete Einrichtung, welche mit Vermögen ausgestattet ist und dazu bestimmt ist, den vom Stifter beabsichtigten Zweck zu verfolgen.

Entscheidet sich eine Kommunikationsabteilung eines Unternehmens Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument für sich einzusetzen, so sind die Wirkungspotenziale des Sponsorings von großer Bedeutung. Denn nur wenn das Sportsponsoring zielgerichtet in die Kommunikationsstrategie integriert wird, profitieren Unternehmen davon. Durch die steigenden Anforderungen und enger werdenden Budgetrahmen, in einem zunehmend anspruchsvollen Markt ist es von Nöten die Engagements von Unternehmen auf ihre Effektivität zu prüfen. Um die Effizienz von Sportsponsoring zu messen, verwenden Unternehmen häufig Medienanalysen. Sie gelten als Ermittlung des Medienechos und beziehen sich auf die Medien TV, Print, Hörfunk und Online Medien. Häufig sind Medienanalysen schon Bestandteil von Sponsoring-Vereinbarungen. Durch sie lässt sich

Sportsponsoring mit anderen Kommunikationsinstrumenten vergleichen. Der Tausender-Kontakt-Preis bildet den Ausgangspunkt für den objektiven Vergleich zu anderen Kommunikationsmaßnahmen.

„Professional sports sponsorship is a business-related partnership between a sponsor and a sponsee based on reciprocity. The sponsor provides financial or non-financial resources directly to the sponsee and receives a predefined service in return in order to fulfil various sponsorship objectives“ (Bühler/Nufer 2010, 92). Für Bühler und Nufer (2012), steht im Mittelpunkt des Sportsponsorings das Prinzip der Reziprozität, welches auf dem Austausch von Leistung und Gegenleistung beruht. Das Sportsponsoring besteht also aus einer vertraglichen Vereinbarung. Somit entsteht eine eindeutige Geschäftsbeziehung zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten.

Aus Sicht der Sponsoren verspricht die Assoziation mit einem Sportclub oder einer Sportveranstaltung einen werblichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz, da Sportsponsoring die Zielgruppe in nicht-kommerziellen Situationen anspricht (Bagusat/Hermanns 2012, 463). Beispielsweise kann der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens rasch gesteigert werden, indem das Unternehmenslogo auf der Brust eines Fußballbundesligisten platziert. Allerdings entfaltet das Sponsorship erst seine volle Wirkung, wenn es von flankierenden Maßnahmen unterstützt wird. Darüber hinaus trägt Sportsponsoring auch zur Imageverbesserung, Kundengewinnung, Kundenbindung und zur Umsatzsteigerung bei. Außerdem bietet das Sportsponsoring die Möglichkeit bestehende Kommunikationsbarrieren zu umgehen. So haben Sponsoren die Chance nach 20 Uhr in öffentlich-rechtlichen TV-Anstalten präsent zu sein. Durch die Massenmedien multiplizieren sich die Sponsoringbotschaften, was das Sponsoring besonders attraktiv macht (Bagusat/Hermanns 2012, 463). Sponsorships können außerdem als Plattform für weitere Geschäftskontakte und Folgegeschäfte dienen. Daher ist es nicht unüblich, dass viele Sportorganisationen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen als Sponsoren haben (Nufer/Bühler 2012, 406). Somit erlangen Unternehmen, mittels Sponsoring, oft eine höhere Kontaktqualität als mit klassischer Werbung.

Das Management des Sponsorings hat sich in den letzten Jahren professionalisiert und einen effizienten planerischen Wandel vollzogen. Daher wird nun das Sponsoring nach den gängigen Planungsprozessen gemanagt. Das Sponsoringmanagement lässt sich in drei Phasen gliedern. Der Sponsoringplanung, -durchführung und -kontrolle.



Abbildung 2: Eigene Abb. Phasenschema des Sponsoringmanagements (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 168)

Aus Sicht der Gesponserten stellt das Sportsponsoring schon immer eine wichtige Einnahmequelle dar. Um nachhaltig Spitzensport präsentieren zu können, brauchen die Sportorganisationen und Sportclubs die finanzielle Unterstützung ihrer Sponsoren. Früher wurden die Sponsoren als selbstverständliche Geldgeber angesehen. Heute ist den Sportorganisationen bewusst, dass die Unternehmen mit ihren Sponsorships klar definierte Kommunikationsziele verfolgen. Daher sind die Sportorganisationen dazu angehalten stetig ihre Professionalisierung voranzutreiben. Es ist außerdem von Vorteil den Sponsor nicht nur als Einkommensquelle zu betrachten, denn durch seine Strahlkraft und dem Marketing-Knowhow, kann das Unternehmen der Sportorganisation zu einer besseren Marktstellung verhelfen und bietet eine gute Gelegenheit zur Markenpositionierung (vgl. Nufer/Bühler 2012, 407). Trotzdem gilt das Sponsoring vor allem als zentrales Finanzierungsinstrument. Wird beispielsweise das sportliche Ziel, Qualifikation für

den europäischen Wettbewerb, verfehlt, bleiben dem Verein dennoch die Einnahmen aus Sponsorengeldern. Doch die Erlöse aus Sponsorships können auch direkt an den sportlichen Erfolg bzw. Misserfolg gekoppelt sein. So verhilft ein Aufstieg in die nächst höhere Liga oft zu höheren Sponsoringeinnahmen und ein Abstieg geht häufig mit bedeutsamen Verlusten einher.

Um sich nicht ausschließlich auf den sportlichen Erfolg zu verlassen, ist es für die Gesponserten wichtig, ein Sponsoringmanagement aufzubauen. Dieses ist verantwortlich für die Entwicklung eines Sponsoringkonzepts, die Akquisition von Sponsoren und die Betreuung von Sponsoren. Sportorganisationen bezeichnen ihre Geldgeber mittlerweile nicht mehr als Sponsor sondern als Partner. Außerdem findet eine intensive Differenzierung der Sponsorenstruktur statt. Dies soll die Sponsoringpotenziale besser ausnutzen und die Wertigkeit verschiedener Sponsoren hervorheben.

Aus gemeinsamer Sicht ist Sportsponsoring nicht nur als wichtige Einnahmequelle oder wichtiges Marketinginstrument an zu sehen, vielmehr stellt es auch eine reziproke Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten dar. Eine erfolgreiche Sponsoringbeziehung zeichnet sich vor allem durch gegenseitiges Vertrauen aus. Weitere Erfolgsfaktoren sind Kommunikation, Kooperation und gegenseitiges Verständnis. Für Sponsor und Gesponserten ist es von Vorteil sich für die Ziele des anderen zu interessieren und sich gemeinsam für die Erreichung dieser Ziele einzusetzen (Nufer/Bühler 2012, 407).

2.3 Marketing von Sport

In den letzten Jahren hat der Konkurrenzkampf im Sportmarkt deutlich zugenommen. Sportorganisationen und Sportclubs müssen sich gegen zahlreiche Wettbewerber behaupten, um die Gunst der Zuschauer, Sponsoren, Medien und zukünftigen Mitarbeitern für sich zu gewinnen. Ein Sportclub aus der Bundesliga steht dabei nicht nur im Wettbewerb mit seinen direkten Ligarivalen, sondern auch mit Clubs aus niedrigeren und internationalen Ligen, anderen Sportarten, sowie alternativen Freizeitmöglichkeiten. Darüber hinaus wird von den Sportorganisationen eine zunehmende Professionalisierung gefordert. Dies stellt die Grundlage einer langjährigen Geschäftsbeziehung dar. Zum Beispiel

mit Sponsoren, Agenturen und Rechtevermarktern. Deshalb ist es für Sportorganisationen essentiell ihre Sportart und in erster Linie sich selbst zu vermarkten.

Jeder Marketingkonzeption sollte eine Analyse der internen und externen Umwelt vorausgehen. Dabei können sich die Sportorganisationen den Grundlagen des Marketings bedienen und diese auf ihren Bereich anwenden. Eine grundlegende Analysemethode ist die SWOT-Methode. Abbildung 3 zeigt wie eine SWOT-Analyse für einen Verein der Fußballbundesliga aussehen könnte. Möchte ein Verein sowohl national als auch international wachsen, muss er seine Umfeldbedingungen analysieren. Dafür eignet sich die PEST-Analyse. Bei dieser Methode werden systematisch politisch-rechtliche, ökonomische, soziokulturelle und technologische Entwicklungen berücksichtigt. Außerdem sollten Sportorganisationen Zielgruppen-, Wettbewerbs- und Wettbewerberanalysen durchführen um sich selbst und den jeweiligen Sportmarkt genauer beurteilen zu können. Um fehlerhafte Daten zu vermeiden, ist es unerlässlich die Untersuchungen von Marktforschungsexperten durchführen zu lassen (vgl. Nufer/Bühler 2012, 396).

Interne Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Konstanter sportlicher Erfolg in den letzten 5 Jahren (ständige Teilnahme am internationalen Wettbewerb) • Aufbau einer exzellenten Community • Auslastungskapazität Stadion bei 95% • Steigender Professionalisierungsgrad durch hauptamtlichen Manager und neu gegründeter Marketingabteilung mit 5 Mitarbeitern 	Interne Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Gelegentliche Finanzierungs- und Liquiditätslücken • VIP-Bereich entspricht nicht den geforderten Ansprüchen • Stadionkapazität bei Spitzenspielen zu gering • Ausbau der Marke schreitet seit Jahren nicht voran
Externe Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Gesteigertes Interesse an der Fußballbundesliga bei Zuschauern und werbende Unternehmen durch neue Stadien • Verstärkte Fußballbegeisterung in Asien und Nordamerika und dadurch neue Wachstumsmärkte • Fußballbundesliga als finanzielles und wirtschaftliches Vorzeigemodell 	Externe Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz durch andere Sportarten und Freizeitaktivitäten verschärft sich • Gehälter der Spitzenspieler steigen an • Englische und spanische Clubs mit höheren Einnahmen aus TV-Vermarktung • Gefahr des Verlusts von Startplätzen in den europäischen Wettbewerben

Abbildung 3: Eigene Abb. SWOT-Analyse eines Fußballvereins (vgl. Nufer/Bühler 2012, S.397)

Nufer und Bühler sind der Auffassung, wichtig für die Gestaltung der strategischen Marketingplanung und die Aufstellung von spezifischen Marketingzielen sei die strategische Unternehmensplanung der jeweiligen Sportorganisation. So kann sich ein Club das Ziel setzen zum sportlich und wirtschaftlich erfolgreichsten Verein Europas zu werden. Der Zweck des Unternehmens besteht also darin, den Zuschauern ununterbrochen hochklassigen Spitzensport zu bieten, nationale und internationale Titel zu gewinnen und finanziellen Gewinn zu generieren. Daraus ergeben sich die Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und die weiteren Unternehmensziele. Aus dem übergeordneten Unternehmensziel ergeben sich abgeleitete Unterziele für jede Abteilung. Zum Beispiel der Ausbau der Marke in der Marketingabteilung.

Die Marketingstrategie ist von Sportorganisation zu Sportorganisation eine andere. So verfolgt der FC Bayern München als Marktführer der Bundesliga eine andere Strategie

als bspw. der FC Augsburg, der eine Nischenbesetzungsstrategie verwendet. International hingegen verwendet der FC Bayern eine Herausforderungsstrategie um im Wettbewerb mit anderen großen europäischen Clubs, wie dem FC Barcelona oder Manchester United mithalten zu können. In Bezug auf die Marktfeldstrategie ergeben sich ebenfalls unterschiedliche Strategien. Durch die Deutsche Fußball Liga (DFL), welche die Bundesliga zentral vermarktet, versuchen die Clubs ihre Sportart und Liga gegenüber anderen zu positionieren, um Gelder von Zuschauern, Sponsoren und Medien zu generieren. Des Weiteren verfolgen einige Clubs die Marktentwicklungsstrategie, indem sie mit ihrer Marke weitere Märkte erschließen wollen. Deswegen hat der FC Bayern seine Aktivitäten in Nordamerika und China intensiviert, da diese Märkte sehr viel Potential aufweisen (Nufer/Bühler 2012, 396).

Um die strategischen Marketingziele zu verwirklichen, bedarf es in der operativen Marketingplanung den Einsatz der Marketinginstrumente bzw. der Gestaltung des Marketingmix:

Produktpolitik: Sportorganisationen müssen sich die Frage stellen, ob ihr Kernprodukt (Spiel, Wettkampf, Event) attraktiv genug ist um die strategischen Marketingziele zu erreichen oder ob eine Produktentwicklung benötigt wird. Da das Spiel an sich schwer zu verändern ist, muss die Sportorganisation Modifikationen in ihrem Umfeld anstreben. Die Zuschauer müssen sich wohlfühlen und amüsieren, die Merchandisingartikel von höchster Qualität sein und die Werbemaßnahmen der Sponsoren sollten zielgerichtet eingesetzt werden. Demnach ist die Markenführung von besonderer Bedeutung. Durch Marktforschung lässt sich herausstellen wofür der Club in der Öffentlichkeit steht und welche Markenassoziationen mit ihm in Verbindung gebracht werden. Das Merchandising stellt ein effektives Instrument zur Markenbildung und -pflege dar. Durch Merchandisingartikel werden der Name und das Logo des Clubs transportiert und der Wiedererkennungswert der Marke steigt (vgl. Weyand 2015).

Preispolitik: Viele Sportclubs kombinieren die vier Formen der Preisbildung: Nachfrageorientierte-, konkurrenzorientierte-, nutzenorientierte- und kostenorientierte Preisbildung. Dies ergibt sich aus der Marketingstrategie. Ein Club der sich als bodenständig und volkshen sieht und eine Hochpreisstrategie fährt, macht sich unglaubwürdig. Professionelle Sportorganisationen verwenden zunehmend die gängigen preispolitischen Instrumente wie Preisdifferenzierung (z.B. Kinder- und Seniorenkarten) oder Rabatte

(z.B. alle fünf Heimspiele der Rückrunde zum Preis von vier). Doch nicht nur für Eintrittskarten müssen Preise festgelegt werden, sondern auch für Merchandisingprodukte, Mitgliedsbeiträge, Werberechte, etc.

Kommunikationspolitik: Die kommunikationspolitischen Instrumente sollen Sportorganisationen helfen, ihre Produkte und Dienstleistungen zu bewerben, bekannt zu machen und gegenüber Konkurrenzprodukten abzuheben. „Von entscheidender Bedeutung ist [...] das Zusammenspiel der Sportorganisationen mit den Medien“ (Nufer/Bühler 2012, 401). Die mediale Präsenz ist ein entscheidender Faktor um eine Sportart oder eine Marke in die Öffentlichkeit zu tragen. Für eine klar definierte strategische Positionierung innerhalb einer Sportart sind „Medienkooperationen und Öffentlichkeitsarbeit wichtige Bestandteile einer systematischen Kommunikationspolitik“ (Nufer/Bühler 2012, 402). Weitere Werbemaßnahmen von Sportorganisationen sind soziale Projekte oder Kooperationen mit Schulen. Auch klassische Werbemaßnahmen und Direktwerbung, sowie Verkaufsförderungsmaßnahmen, wie Gewinnspiele und Gruppentarife, spielen eine große Rolle. In den letzten Jahren hat das digitale Marketing stark zugenommen. So ist jeder Verein in den sozialen Netzwerken vertreten, viele betreiben sogar einen eigenen TV-Channel. Das Sponsoring hat für Sportorganisationen eher „den Charakter eines Beschaffungsinstrument, da sie diejenigen sind, die Geld für die Überlassung werblicher Rechte erhalten“ (vgl. Weyand 2015).

Distributionspolitik: Auch hier gilt die Devise, es dem Kunden so bequem wie möglich zu machen. So muss die Standortwahl festgelegt werden (z.B. wo wird das neue Stadion gebaut? Wo findet das nächste Großereignis statt?), die Absatzwege müssen definiert werden (gibt es die Karten auch im Internet zu kaufen oder nur vor Ort im Ticket-Shop?), als auch die physische Distribution der Produkte muss geregelt sein (werden die Tickets verschickt oder müssen sie abgeholt werden?).

Nach Hermanns und Riedmüller ist die Personalpolitik, neben den klassischen vier Bereichen der Marketinginstrumente, im Sportmarkt von großer Bedeutung: „Bei einer Vielzahl von Leistungen stehen die Mitarbeiter des Sportanbieters und die Nachfrager in unmittelbarem Kontakt, sodass Maßnahmen der Personalpolitik einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der Kunden haben (z.B. Fortbildungen für Trainer).“ (Hermanns/Riedmüller 2002, 238).

„Die Wirkung der Kommunikation multipliziert sich, wenn die Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt und vernetzt sind“ (Nufer/Bühler 2012, 403).

3 Fußballbusiness

3.1 Wirtschaftsfaktor Fußball

Schon ein erster Blick auf die nackten Zahlen verrät, dass es äußerst schwierig ist ein gesellschaftliches Phänomen zu benennen, welches in den vergangenen 50 Jahren größeren Zulauf erfuhr als der Fußball im Allgemeinen und die Bundesliga im Besonderen. So hat sich beispielsweise der Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes von 13,6 Milliarden Euro, in der Saison 2006/07, auf 20 Milliarden Euro, in der Saison 2013/14, gesteigert. Weltweit spielen über 240 Millionen Menschen Fußball, damit belegt Fußball Platz 1 bei den beliebtesten Sportarten (vgl. Statista 2016). In Deutschland existieren 25.500 Amateurvereine mit mehr als 165.000 Mannschaften und mit 6,8 Millionen Mitgliedern ist der Deutsche Fußball-Bund (DFB) der größte Sportverband in Europa. In der vergangenen Saison wurden in Deutschland 1,8 Millionen Fußballspiele von 74.750 registrierten Schiedsrichtern angepfiffen. Außerdem engagieren sich 1,7 Millionen ehrenamtliche Helfer rund um die Vereine. Würde man deren 120 Millionen Arbeitsstunden mit einem fiktiven Stundenlohn von 15 Euro verrechnen resultiert eine Wertschöpfung von 1,8 Milliarden Euro, dies entspricht fast dem Wert den die Bundesliga jährlich erwirtschaftet.

1904 wurde die FIFA (Fédération Internationale de Football Association) gegründet. Sie bildet den Weltverband des Fußballs. Ihr gehören 209 Verbände an, darunter auch der Deutsche Fußball-Bund. Die FIFA erarbeitet Statuten zur Vereinheitlichung der Spielregeln und legt den Grundstein für alle zukünftigen Fussballentwicklungen, z.B. die Vergabe der Fußball-Weltmeisterschaft (vgl. FIFA 2014). Die UEFA (Union des Associations Européennes de Football) ist der europäische Fußballverband. Sie umfasst 54 nationale Verbände einzelner Länder. 2006 wurden bei einer Umfrage der FIFA 64 Millionen Fußballspieler in Europa erfasst, die entweder regelmäßig im Verein Fußballspielen oder zum Zeitvertreib in ihrer Freizeit (FIFA 2006). Die UEFA ist Ausrichter zahlreicher Wettbewerbe, in denen die Nationalmannschaften oder Vereinsmannschaften ihrer Mitgliedsverbände sich messen können. Zusätzlich organisiert die UEFA die Qualifikationsrunde der Europa-Zone für die Fußball-Weltmeisterschaft (vgl. UEFA 2016).

Im folgenden Text wird nochmals auf die Bundesliga eingegangen und dargestellt welche Wirtschaftskraft und welche Bedeutung sie für unsere Gesellschaft darstellt.

Seit ihrer Gründung im Jahr 1963/64 hat sich die Fußball-Bundesliga vom reinen Sport auch zum Wirtschaftsfaktor entwickelt. Insbesondere in den vergangenen 30 Jahren hat sich das wirtschaftliche Potenzial des Profifußballs kontinuierlich verbessert. In der Saison 2014/15 lag der Gesamtumsatz aller 18 Bundesligisten bei 2,45 Milliarden Euro. Zusammengenommen erwirtschafteten alle 18 Clubs einen Gewinn von 51 Millionen Euro nach Steuern. Laut der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte erzielte die Bundesliga 2014/15 den zweithöchsten Umsatz in Europa, hinter der britischen Premier League. Außerdem stellt die Bundesliga drei (Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04) der zwanzig umsatzstärksten Fußballunternehmen Europas.

Die Haupteinnahmequellen der Bundesligisten 2014/15 waren die Erlöse aus der medialen Verwertung (731,1 Millionen €), die Werbeerlöse (672,7 Millionen €) und die Einnahmen durch Ticketverkäufe (520,6 Millionen €) (Quelle: Bundesligareport 2016). Die Erlöse durch Ticketverkäufe bescheinigen der Bundesliga eine extrem hohe Attraktivität. Die Bundesliga ist, hinter der amerikanischen Football League NFL, die Zuschauerreichste Sportliga der Welt. Dazu tragen ebenfalls die hochmodernen, komfortablen und sicheren Bundesligastadien bei. In der Saison 2014/15 kamen insgesamt gut 13,3 Millionen Zuschauer in die Stadien, im Schnitt waren es 43.532 Besucher pro Spiel (vgl. Quitznau 2016).

Betrachtet man die Ausgaben der Bundesligisten ist festzustellen, dass die Personalkosten bei den Profimannschaften dominieren. In der Saison 2014/15 betrugen die Gehälter der Spieler und Trainer 997,5 Millionen Euro (38,8 %) des Gesamtumsatzes. Zusammen mit den Gehältern der Verwaltungsangestellten belaufen sich die Personalkosten auf rund 46 %.

Dies macht deutlich, welche Bedeutung den Fußballunternehmen als Arbeitgeber zu Teil wird. Knapp 18.000 Mitarbeiter werden inzwischen in den 36 Proficlubs der ersten und zweiten Liga beschäftigt. Zusätzlich wird an jedem Spieltag indirektes Personal zur Sicherheit oder im Service eingesetzt. Zählt man diese Mitarbeiter dazu, steigt die Zahl der Beschäftigten auf über 50.000. Des Weiteren leisten die Erst- und Zweitligisten, mit rund 980 Millionen € Steuern und Abgaben, einen erheblichen Beitrag zur Finanzierung staatlicher Leistungen. Für sich betrachtet stellt der Fußball einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar. Doch die positiven Effekte sind vor allem regional spürbar und dienen den betreffenden Städten zur Imagesteigerung. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Fußballs

ist noch immer gering. Lediglich 0,09 des Bruttoinlandproduktes (BIP) macht der Fußball aus. Trotz aller Wachstumserfolge der letzten Jahre kann die wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs nicht mit seinem gesellschaftlichen Stellenwert konkurrieren (vgl. Quitznau 2016).

3.2 Akteure im Fußballbusiness

Der Fußball ist nicht nur für die Zuschauer und Fans wichtig, sondern das Publikum ist auch von enormer Bedeutung für den Fußball. Denn ohne das Publikum hätte der Fußball nicht seinen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Durch das Austauschen über Fußball in Freundeskreisen, Fernsehen, Radio, Zeitungen und Internet wird das physische Geschehen auf dem Rasen in einen Gegenstand der Kommunikation transformiert (vgl. Vöpel 2015). Erst durch das Publikum erlangt der Fußball seine gesellschaftliche Bedeutung. Es erzeugt die Images, Historisierungen und Mythen durch die der Fußball zu mehr wird als zu einem Spiel.

Darüber hinaus ermöglicht das Publikum auch die Kopplung mit gesellschaftlichen Teilsystemen, insbesondere dem Wirtschaftssystem, den Massenmedien und dem politischen System. Um sportlich erfolgreich zu sein benötigen Fußballvereine vor allem finanzielle Ressourcen. Daher ist es wichtig für die Vereine neben den Eintrittsgeldern Sponsoren- und Fernsehgelder zu generieren. Dies kann aber nur gelingen, wenn der Verein ein möglichst großes Publikum anspricht. Denn in der Mitte des „magischen Dreiecks“, von Spitzensport, Massenmedien und Wirtschaft, steht das Publikum (vgl. Vöpel 2015).

Das Interesse an Spitzensport von Sponsoren und Medien besteht nur darin, dessen Publikum als Käufer und Kunde, bzw. als Fernsehzuschauer, User und Zeitungsleser zu gewinnen. Daher fließen die Gelder der Wirtschaft und der Massenmedien nur, wenn der Spitzensport ein großes Publikum nachweisen kann. Auch Politiker interessieren sich für das Publikum des Spitzensports, denn sie sind auf Wählerstimmen aus. Darüber hinaus ist für die Politik vor allem die Strahlkraft der Nationalmannschaft von Bedeutung. Diese kann zur gesellschaftlichen Integration nach innen, sowie die Repräsentation nach außen beitragen. So gelang es z.B. im Zuge der in Deutschland ausgetragenen WM

2006, das Bild Deutschlands im In- und Ausland maßgeblich zu verändern. An Paragraph 4 des Rundfunkstaatsvertrags wird deutlich für wie wichtig die Politik Fußball erachtet:

Sportliche "Großereignisse von erheblicher gesellschaftlicher Bedeutung" dürfen nur dann im Pay-TV gezeigt werden, wenn der Rechteinhaber dafür sorgt, dass das Ereignis auch zumindest in einem frei empfangbaren und allgemein zugänglichen Fernsehprogramm in Deutschland zeitgleich oder geringfügig zeitversetzt ausgestrahlt werden kann.

Als schützenswert gelten, mit Ausnahme der Olympischen Spiele, nur Großereignisse der Sportart Fußball. Die Politik gewährt dadurch ein Recht auf Fußball. Aufgrund seiner gesellschaftlichen Bedeutung wird der Fußball immer wieder selbst zum politischen Akteur. Gesellschaftspolitische Kampagnen, wie „Keine Macht den Drogen“, werden oft versucht über den Fußball zu transportieren. Doch der Fußball nimmt auch gerne Leistungen der Politik in Anspruch. Gerne wird Unterstützung angenommen bei dem Bau von neuen Stadien, bei Polizeieinsätzen an den Spieltagen und im Personennahverkehr.

Insofern gilt: Der Leistungsaustausch zwischen dem Fußball und diesen drei gesellschaftlichen Teilsystemen gelingt am besten, je größer das Publikum ist.

3.3 Gesellschaftliche Bedeutung

Die Identifikation mit einer Fußballmannschaft kann eine attraktive Möglichkeit darstellen, um Identität herzustellen („Wir“ gegen „die Anderen“). Sowohl die National- als auch die Vereinsmannschaften bilden daher Anknüpfungspunkte für kollektive Identitäten, auf die sich die Fans mit ihren Bedürfnissen nach Identifikation beziehen können.

In der modernen Gesellschaft werden Emotionen und Affekte oft stark kontrolliert oder verdrängt. Doch beim Fußball bietet sich die Möglichkeit Emotionen zu erleben und auch auszuleben. Vor allem im Stadion kann man sich mit anderen gemeinsam freuen oder gemeinsam leiden. Aus Siegen resultieren Begeisterung, Freude, Stolz und aus Niederlagen gehen Ärger, Wut und Trauer hervor. Teilweise herrscht eine äußerst starke Community zwischen den Fans und auch zwischen Fans und dem Verein. Der wohl größte Zusammenhalt besteht innerhalb einzelner Fan- bzw. Ultra-Gruppierungen. Hier erfahren die Menschen eine Zusammengehörigkeit, die sie in unserer Gesellschaft vergebens

suchen. Eine hohe Identifikation mit einer Organisation wirkt sich auch positiv auf die Psyche der Gruppenmitglieder aus (vgl. Welke 2016).

Leider nutzen manche Gruppierungen den Fußball aber auch als eine Plattform für Diskriminierung und Gewalt. Die Diskriminierungen beziehen sich sowohl auf Personen oder Gruppen anderer ethnisch-kultureller Herkunft als auch auf Angehörige der eigenen ethnisch-kulturellen Gruppe. So existieren neben bekannten Diskriminierungsmustern wie Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus auch Anfeindungen gegen Homosexuelle, Frauen oder Behinderte. Auch auf dem Spielfeld selbst treten Kämpfe, Fouls und Beleidigungen auf. Meistens im Dienste des eigenen Erfolgs und der Niederlage des Gegners. Dadurch werden dem Fußball industriegesellschaftliche Werte angeheftet, wo Leistungs- und Erfolgsorientierung bedeutsame Eigenschaften sind, um sich im Wettbewerb durchzusetzen.

Das Umfeld des Fußballs spiegelt oft unsere Gesellschaft wieder. So erscheinen soziale Probleme wie Rassismus, Diskriminierung und Ausgrenzung wie unter einem Brennglas. Dadurch ist Fußball aber auch ein beliebtes und bewährtes Instrument für Integration, Inklusion oder Antidiskriminierung. Der DFB erwähnt in seiner Satzung, unter den Werten, sogar ausdrücklich die „Förderung von Integration und Vielfalt“ und die Bundesliga-Stiftung wirbt mit dem Marketingversprechen „Integration gelingt spielend“. Auch viele Zuschauer setzen sich für diese Werte ein und entwerfen immer wieder neue Fanprojekte. Ziele dieser Fanprojekte können sein:

- Eindämmung von Gewalt; Arbeit im Präventivbereich, z.B. Hinführung zu gewaltfreier Konfliktlösung im Rahmen von Selbstregulierungsmechanismen mit der Perspektive Gewaltverhinderung
- Abbau extremistischer Orientierungen
- Steigerung von Selbstwertgefühl und Verhaltenssicherheit bei jugendlichen Fußballanhängern; Stabilisierung von gleichaltrigen Gruppen
- Schaffung eines Klimas, in dem gesellschaftliche Institutionen zu mehr Engagement für Jugendliche bewegt werden können
- Rückbindung jugendlicher Fußballanhänger an ihre Vereine

(vgl. Winands 2014).

3.4 Issues

➤ *Medialisierung*

Durch die 1984 erfolgte Einführung des dualen Fernsehsystems begann die Medialisierung des Fußballs in Deutschland. Seitdem können auch privatwirtschaftlich organisierte Fernsehsender Fußball ausstrahlen, das Monopol der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wurde abgeschafft. Dies brachte einen erheblichen Vorteil zugunsten des DFB mit sich. Es gab nun einen intensiven Wettbewerb um die Fernsehübertragungsrechte. Wurden die Fernsehrechte in der Saison 1987/88 noch für 18 Millionen D-Mark verkauft, zahlten ARD und RTL (1988/89) schon über 40 Millionen D-Mark pro Saison. Durch den Start des Bezahlfernsehens, erhielt der Wert der Fernsehrechte einen weiteren Schub. Die letzte Vergabe der TV-Rechte (2013/14) war geprägt von den Vermarktungsmöglichkeiten durch das Internet und durch mobile Endgeräte. Pro Saison mussten rund 628 Millionen investiert werden. Der Wert der Medienrechte stieg, im Vergleich zur vorherigen Vergabe, um gut 50 %. Aktuell verhandelt die DFL den neuen Fernsehvertrag, welcher ab der Saison 2017/18 bis 2020/21 gültig sein wird. Den Vereinen sollen jährlich Rekordsummen zwischen 1,1- und 1,5 Milliarden Euro ausgeschüttet werden (vgl. Schwier 2016). Eine weitere Neuheit hat das Bundeskartellamt beschlossen, so soll es nichtmehr nur einen TV-Sender geben, der die Rechte an den Live-Übertragungen der Bundesliga besitzt, sondern diese Rechte sollen auf mindestens zwei Anbieter auf gesplittet werden. Außerdem wurde festgelegt, dass es ab 2017 zu einer Streckung des Spieltags kommt und pro Saison fünf Spiele der 1. Bundesliga montags stattfinden. Dadurch soll sich die Bundesliga noch besser vermarkten lassen und ihr Wert steigen. Außerdem haben die einzelnen Vereine mittlerweile die Möglichkeit selbstproduzierten Content auf ihrem Vereins-Channel zu veröffentlichen und dadurch ihre Marke, sowie die Bindung zu ihren Fans zu stärken.

➤ *Kommerzialisierung*

Die immer enger werdende Kopplung und die intensiven Austauschbeziehungen zwischen dem Fußball und dem Wirtschaftssystem, werden oft als Kommerzialisierung bezeichnet. Für die Sportorganisationen ist dieses Prinzip der Leistung und Gegenleistung extrem wichtig, da Prozesse der Professionalisierung und der Kampf um die Besten

Spieler und Trainer den Bedarf an finanziellen Mitteln enorm steigen lassen. Um in diesem Konkurrenzkampf bestehen zu können, gilt es, sich und die eigenen Produkte bestmöglich zu verkaufen. Die Kommerzialisierung des Sports lässt sich in vier Phasen gliedern:

1. Nullphase: In dieser Phase sind kommerzielle Einflüsse noch nicht vorhanden, es geht noch ausschließlich um den Sport.
2. Instrumentalisierungsphase 1: Der Sport wird für gesundheitsbezogene oder politische Interessen beansprucht.
3. Instrumentalisierungsphase 2: Der Sport beginnt sich zur Show zu entwickeln – Vermarktungsphase.
4. Produktionsphase: Die Produktion sportlicher Leistung durch sportfremde Investoren.

Momentan befindet sich die Fußball-Bundesliga in Phase 3. Spätestens in der Instrumentalisierungsphase 2 angekommen, war die Liga mit der Einführung der Trikotwerbung in der Saison 1972/73. Ebenfalls in diese Phase gehört der einsetzende Trend der letzten Jahre, das Bundesligisten im Rahmen der Saisonvorbereitung Testspiele auf der ganzen Welt austragen (v.a. in den USA und Asien), um sich und ihre Liga zu vermarkten und neue Märkte zu erschließen.

Die vierte Phase (Produktionsphase) hat die Bundesliga bereits in Teilen erreicht, da mit den sogenannten Werksklubs wie Bayer Leverkusen, VFL Wolfsburg und der FC Ingolstadt bereits drei Mannschaften in der Bundesliga spielen, die ihre Existenz bzw. ihren sportlichen Erfolg in erster Linie der finanziellen Unterstützung der Konzerne Bayer, VW und Audi zu verdanken haben. Mit RB Leipzig schickt sich ein weiterer von einem Unternehmen hochgezüchteter Klub an, sich langfristig in der Bundesliga zu etablieren. Auch die TSG Hoffenheim hat stark von einem externen Geldgeber profitiert, allerdings ist das Engagement von Dietmar Hopp eher als Mäzenatentum zu bezeichnen. Obwohl die Bundesliga dadurch schon in der vierten Phase angelangt ist, ist der Prozess noch lange nicht abgeschlossen. So wird aktuell diskutiert, ob es sich als sinnvoll erweisen würde, Bundesliga-Spiele in Asien auszutragen, um die Internationalisierung der Liga voranzutreiben.

Ebenfalls lässt sich die Kommerzialisierung der Bundesliga deutlich daran erkennen, dass es in Kapitalgesellschaften umgewandelte Vereine seit 1998 erlaubt ist am Spiel-

betrieb teilzunehmen. Diese Umwandlungen wurden vorgenommen um eine Rechtsformverfehlung zu umgehen, das Management zu professionalisieren und den gestiegenen Kapitalbedarf zu decken.

Auch in der Verbandsstruktur hat die Kommerzialisierung Einzug erhalten. Bis zum Jahr 2000 galten die Vereine der ersten und zweiten Liga noch als Mitglied des DFB und der DFB war Ausrichter der Bundesliga. 2000 wurde dann das Tochterunternehmen DFL Deutsche Fußball Liga GmbH gegründet. Ihr wurde das operative Geschäft übergeben und seit dem 01. Juli 2001 veranstaltet die DFL gemeinsam mit dem DFB die Bundesliga. Hauptsächlich ist die DFL für die Organisation und Vermarktung des Profifußballs zuständig (vgl. Quitznau 2016).

➤ *Manipulation und Korruption im Weltfußball*

Die Professionalisierung und der wirtschaftliche Erfolg des Fußballs lockt nicht nur ein großes Publikum, Wirtschaftsunternehmen und Medien an, sondern auch kriminelle Vereinigungen. Dadurch gerät der Fußball oft in Verdacht von Korruption und Wettmanipulation. Sogar den größten Verbänden des Fußballs, wie FIFA und UEFA, wurden zuletzt korrupte Aktivitäten nachgewiesen. In Folge dessen wurden der FIFA-Präsident Josef Blatter und UEFA-Präsident Michel Platini von ihren Ämtern suspendiert. Auch beim DFB musste der Präsident Wolfgang Niersbach sein Amt niederlegen. Grund dafür waren ungeklärte Zahlungen im Zusammenhang mit der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland.

Diese Schlagzeilen haben dem Fußball extrem geschadet. Trotzdem ist die FIFA nicht gewillt jegliche korrupte Handlung aufzudecken und ihr auf den Grund zu gehen, denn dies könnte dem Ruf des Fußballs und seiner Vermarktung noch mehr schaden (vgl. Kistner 2014). Die Korruptionskultur der FIFA profitiert von dem Standort ihrer Zentrale in der Schweiz, denn dort finden keine effektiven Wirtschaftskontrollen statt. Beispielsweise genießt die FIFA seit dem frühen 20. Jahrhundert eine rechtliche Autonomie, obwohl sie sich längst in einer Milliardenindustrie befindet. Daraus resultiert eine Parallelgesellschaft und die FIFA kann sich dem Zugriff staatlicher Instanzen entziehen, da sich die Funktionäre selbstständig kontrollieren.

Fast jedes Mitglied des 24-köpfigen FIFA-Vorstand ist Leiter einer Kommission und bekommt jedes Jahr eine Aufwandentschädigung von 100.000 US-Dollar ausgezahlt, plus Bonuszahlungen. Dadurch stehen alle entscheidenden Akteure in engem Kontakt und es entsteht ein Kreislauf aus Gebern und Profiteuren. Die Vergaben von Ämtern, Rechte- und Fördergelder werden stillschweigend verhandelt und dadurch Millionengewinne in die eigene Tasche erwirtschaftet. Dieses 24-köpfige Gremium entscheidet auch in einer geheimen Abstimmung in welchen Ländern die zukünftigen Fußball-Weltmeisterschaften ausgetragen werden. Wegen dieser Problematik beschwerte sich der englische Fußballverband FA bereits öffentlich in den Medien, sie sähen sich zur Korruption genötigt, da ein sportliches Großereignis offenbar nur noch durch großzügige Spenden an die Entscheider ins Land zu holen ist (vgl. Kistner 2014).

➤ *Gewalt im Fußball*

Die Bundesliga spiegelt unsere Gesellschaft wieder. Wie auch in unserer Gesellschaft kommt es ebenso im Rahmen von Bundesligaspielen des Öfteren zu Gewaltausbrüchen. Neben psychischer Gewalt (meistens in verbaler Form), Sachbeschädigungen und Verstöße gegen das Sprengstoffgesetz (z.B. durch den Einsatz von Pyrotechnik) kommt es auch oft zu physischer Gewaltanwendung, bei der die körperliche Schädigung einer Person im Fokus steht. Zu den „typischen“ Gewaltverstößen im Fußball zählen Körperverletzung, der Widerstand gegen die Polizei und der Landfriedensbruch. Exakte Kennzahlen in welcher Form der Fußball von Gewalt geschädigt wird existieren kaum. Doch die Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze (ZIS) erstellt anhand der Daten der Polizeibehörden Dokumentationen, welche die Gewalttaten aus den Pflichtspielen der 1. und 2. Ligavereine darstellen sollen. Für die Saison 2011/12 ergaben sich 1.142 verletzte Personen auf (846 in der Saison 10/11). Unter den Verletzten führt die ZIS 235 Polizeibeamte auf (243 Vorsaison), 393 "Unbeteiligte" (Vorsaison 344) und 514 Fußballfans (Vorsaison 259) (vgl. Zick 2014). Allerdings sollte man nicht nur die Gewalt gegen Sicherheitsbehörden untersuchen, denn auch im Amateurbereich, in dem keine Polizei vor Ort ist, kommt es immer wieder zu Gewaltattacken. Die meisten Sportgerichtsurteile befassen sich im Amateurfußball mit verbalen Attacken gegen Schiedsrichter. Es wird im Fußball zwischen kompetitiver Gewalt und intervenierender Gewalt unterschieden. Die kompetitive Gewalt richtet sich von Fans gegen Fans und soll Abgrenzung und Iden-

titätskonstruktion herbeiführen. Bei der intervenierenden Gewalt soll in das Spielgeschehen eingegriffen und dieses beeinflusst werden. Dabei richtet sich die Gewalt vor allem gegen Spieler und Schiedsrichter (vgl. Zick 2014).

Doch die Gewalt im Fußball kann auch reduziert werden und wurde schon reduziert. Durch zahlreiche Projekte und Präventionsmaßnahmen gelang es schon die gewalttätigen Vorfälle einzudämmen. Die erste Möglichkeit bieten Kontrollen und Sicherheitskonzepte. Diese werden mit allen Akteuren (Polizei, Vereine, Fans, etc.) entwickelt. Hierbei ist die Situationskontrolle entscheidend und nicht die Kontrolle über Machtverhältnisse, denn das beinhaltet wieder Konfliktpotenzial. Zweitens leistet die unabhängige Fanarbeit ihren Beitrag zur Prävention und Intervention bei Gewalt. Hierbei werden schon jugendliche und heranwachsende Fußballfans von professionellen Pädagogen betreut. Außerdem begünstigt die Fanarbeit Schritt drei, die Selbstkontrolle. Es werden gemeinsam mit den Fans Projekte konzipiert und durchgeführt, welche beispielsweise gegen Rechtsextremismus im Stadion vorgehen sollen. Bei dem vierten Punkt liegt das Augenmerk auf der Gewalt gegen Schiedsrichter und Spieler. Dies soll durch Maßnahmen wie der Errichtung technischer Zonen, vor den Ersatzbänken oder durch die Handschläge vorm Spiel bekämpft werden, da somit die Hemmschwelle erhöht wird gegen seinen Gegenspieler oder Schiedsrichter vorzugehen (vgl. Zick 2014).

➤ *Verletzungen und Prävention*

Neben den wirtschaftlichen Faktoren im Profifußball hat auch die Intensität in Spiel und Training stark zugenommen. Aufgrund der hohen Spielbelastung häufen sich auch die Verletzungen und Ausfälle von Spielern. Dabei sollten die Vereine vor allem daran interessiert sein, dass ihre Spieler fit und gesund sind. Denn ohne ihre besten Spieler wird es ihnen nicht gelingen ihre sportlichen Ziele zu erreichen. Des Weiteren fallen bei einem verletzten Spieler Gehaltskosten von durchschnittlich 3.500 Euro pro Tag an. Im Laufe einer Saison entstehen im Profifußball sogar Kosten in Höhe von 90.000.000 Euro durch Verletzungen.

Die neuen taktischen Ausrichtungen und die veränderte Spielphilosophien im modernen Fußball bedeuten enorme körperliche Belastungen für die Spieler. Bei gleichbleibender Spieldauer legen Profifußballer, im Vergleich zu den Anfängen der Bundesliga, nun

durchschnittlich zehn bis zwölf Kilometer Laufstrecke in einem Spiel zurück. Früher waren es nur halb so viele. Neben der Distanz, steigt auch die Anzahl der intensiven und hochintensiven Laufleistungen, da die Aktionen auf engeren Räumen stattfinden und Sprints zwischen 20 und 30 Metern sowie rasante Richtungswechsel ein Spiel entscheiden können. Alle vier bis sechs Sekunden sind die Spieler in hoch intensive Aktionen involviert. Bedenkt man, dass Profifußballer ca. 60 Spiele zu absolvieren haben, sind diese hohen physische Belastungen nur durch „optimales Regenerationsverhalten, adäquates Training der konditionellen Fähigkeiten Kraft, Schnelligkeit, Ausdauer und der koordinativen Fähigkeiten sowie der technischen Fähigkeiten“ (vgl. Henke 2016) zu kompensieren. Der Lehrstuhl für Sportmedizin der Ruhr-Universität Bochum hat gemeinsam mit der VBG und den Spitzenverbänden im Fußball seit den 1990er-Jahren Studien durchgeführt, welche die vorkommenden Verletzungen von Profifußballern und die daraus resultierenden Folgen darstellen sollen. Daraus ergibt sich für die 1. Und 2. Bundesliga folgende Statistik:

Verletzungen der Oberschenkelmuskulatur sowie der Knie- und Sprunggelenke sind im Profifußball dominierend. In der Summe belaufen sich die Anteile auf 50 bis 60 Prozent. Jeder Spieler im Berufsfußball erleidet pro Saison im Schnitt etwa zwei Verletzungen. Vier von fünf Spielern erleiden zumindest eine Verletzung pro Saison. Die Fußballprofis der drei höchsten Ligen kommen abzüglich einer sechswöchigen Wettkampf- und Trainingspause auf theoretisch circa 630.000 Arbeitstage. Durch Verletzungsfolgen fallen knapp 85.000 Tage hiervon weg. Umgerechnet auf einen Mannschaftskader bedeutet dies, dass 13,5 Prozent der Spieler permanent nicht einsetzbar sind. Die Kosten für Verletzungen im Profifußball summieren sich, Behandlungskosten und Personalkosten zusammengefasst, auf etwa 90 Millionen Euro pro Saison. Der Gesamtumsatz der drei ersten Ligen beträgt circa zwei Milliarden Euro pro Saison (vgl. Henke 2016). Die Verletzungen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Beinregion, wobei die hohe Zahl an Knieverletzungen, vorwiegend Bandrupturen, auffällt. Die Folgen sind in der Regel eine Operation im Rahmen eines stationären Krankenhausaufenthaltes, ambulante Nachbehandlung, Rehabilitationsmaßnahmen und eine Arbeitsunfähigkeit, die im Mittelwert bei 50 Tagen liegt. Das Risiko von Verletzungen ist in den ersten 15 Einsatzminuten etwas höher als in den übrigen Spielphasen. Knieverletzungen sind über die gesamte Spieldauer hinweg mit gleicher Häufigkeit zu beobachten, sodass hier mutmaßlich weniger Ermüdungseffekte dominierend sind als vielmehr koordinative Probleme grundsätzlicher Art. Häufig wirken keine Gegenspieler in der Spielsituation mit, die zur Knieverletzung führt. Weniger als 10% der Knieverletzungen ereignen sich im Rahmen eines Foulspiels

durch den Gegenspieler. Knieverletzungen sind mit Abstand die gravierendsten Verletzungen im Profifußball. Sie verursachen Kosten in Höhe von 33 Millionen Euro, also 37 Prozent der Gesamtkosten. Danach folgen mit 14 Millionen Euro Sprunggelenkverletzungen und mit zehn Millionen Euro Oberschenkelverletzungen. Damit entfallen rund zwei Drittel der Verletzungskosten auf die funktionelle Kette „untere Extremität“. Je offensiver die Position des verletzten Spielers ist, desto häufiger steht die Verletzung mit einem Foulspiel des Gegners in Verbindung. Der Anteil der Verletzungen ohne Foul beträgt auf allen Feldpositionen etwa 80 Prozent. Vor diesem Hintergrund gibt es wichtige Hinweise darauf, mit welchen Präventivmaßnahmen vor allem das gravierende und existenzielle Problem der Knieverletzungen angegangen werden kann (vgl. Henke 2016).

Die Präventionsmaßnahmen lassen sich in vier Felder untergliedern: Training und Regeneration, Konzeption und Organisation, Ausrüstung und Einrichtungen sowie Diagnostik und Versorgung.

➤ *Profifußball und psychische Gesundheit*

Nicht nur wirtschaftlich sind wir in einer Leistungsgesellschaft angelangt, sondern auch im Profisport. So herrscht teilweise ein hoher psychischer Druck auf den Spielern, welcher sich äußert schädigend auf die Betroffenen auswirken kann. Erschreckende Beispiele dafür ist die überstandene Burn-out Erkrankung von Ralf Rangnick und der bisher schlimmste Fall in Deutschland, der gewählte Freitod von Robert Enke, aufgrund von langjährigen Depressionen. Oft spiegeln sich voranschreitende psychische Erkrankungen in der Stimmungslage und dem körperlichen Befinden von Athleten wieder. Dies schlägt sich z.B. häufig in Erholungs- oder Schlafproblemen nieder. Die psychischen Störungen können sich neben Burn-out und Depressionen auch in Essstörungen, Zwangsstörungen, Suchtproblemen, Angststörungen oder Störungen der Persönlichkeit niederschlagen. Die Hauptgründe für ein psychisches Gesundheitsrisiko sind das Erleben von Misserfolg, soziale Bedingungen, die Erholung bei hoher Belastung, das Erleben und Bewältigen von Verletzungen sowie die organisatorischen Bedingungen des Profisports (vgl. Kleinert 2014).

Doch betreibt man dauerhaft Sport führt das keineswegs immer in tiefe Depressionen. Es steckt ebenso viel positives Potenzial für die Entwicklung der psychischen Gesundheit in sportlichen Aktivitäten. „Insbesondere kann sich durch Sportaktivität die Widerstandsfähigkeit gegen äußere Stressoren stärken, es kann ein positives Selbstbild

entstehen und gesundheitsrelevante Einstellungen und Überzeugungen können sich positiv entwickeln“ (vgl. Kleinert 2014).

Damit die positiven Einflüsse auf die Gesundheit auch im Profisport dominieren, stellen viele Proficlubs ihren Spielern und Trainern mittlerweile Sportpsychologen zur Seite. Diese sollen die psychische Gesundheit fördern und zur Prävention und Früherkennung von Krankheiten beitragen. Bestenfalls entwickeln sich diese Maßnahmen zu einem selbstverständlichen Bestandteil des alltäglichen Lebens der Akteure. Außerdem wurden schon Initiativen wie „MentalGestärkt“ gegründet, welche im Falle einer Erkrankung, von Verantwortlichen, sofort die bestmögliche Hilfe bereitstellen sollen (vgl. Kleinert 2014).

➤ *Integration und Inklusion*

In der Satzung des DFB ist ausdrücklich die „Förderung von Integration und Vielfalt festgehalten. DFB und DFL sind auch gewillt diesem Ziel nachzukommen, beispielsweise durch Marketingkampagnen wie „Integration gelingt spielend“. Bei wöchentlich 80.000 Spielen, bietet der Fußball eine hervorragende Plattform für Menschen aus allen gesellschaftlichen Schichten sich sportlich zu betätigen. Dadurch wird auch außerhalb des Platzes das Zusammenleben erleichtert und Vorurteile abgebaut. Laut Sportentwicklungsbericht beteiligen sich aktuell 1,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund bei einem Fußballverein und der durchschnittliche Anteil von Migranten, in deutschen Vereinen, beträgt 20 Prozent.

Spätestens seit der Professionalisierung des Fußballs ab 1963 spielt die Herkunft der Spieler keine Rolle mehr, es zählt ausschließlich das Leistungsvermögen des einzelnen Fußballers. So kam es 2001 zu einem Novum, da Energie Cottbus als erste deutsche Mannschaft keinen einzigen Deutschen in ihrer Mannschaftsausstellung aufbot. Daraufhin wurde über Ausländerbeschränkungen in verschiedensten Formen nachgedacht, um den deutschen Fußball nicht zu gefährden. Doch das „Bosmann-Urteil“ von 1995 schreibt vor, dass alle EU-Bürgerinnen und EU-Bürger ihren Arbeitsplatz frei wählen dürfen, also auch Fußballprofis. Die einzige Vorschrift die heute noch zum Tragen kommt ist die „Local-Player-Regelung“. Dabei ist jeder Proficlub dazu verpflichtet acht Spieler in ihren Kadern vorzuweisen, die bei einem deutschen Verein ausgebildet wurden (vgl. Blecking 2014).

Im vorläufigen Kader für die Europameisterschaft 2016 befinden sich neun Spieler mit ausländischen Wurzeln. Dies beweist, dass die Integration, vor allem in der deutschen Nationalmannschaft, bereits weitvorangeschritten ist und funktioniert. Gerade die Nationalmannschaft wird gerne als „Integrationsinstrument“ verwendet, da bei allen großen Turnieren ein deutliches Gemeinschaftsgefühl, aller deutschen Bürger, zu vernehmen ist. Jedes Jahr verleiht der DFB den Integrationspreis an einen Spieler. 2016 bekam ihn der junge Nationalspieler Emre Can verliehen, aufgrund seines mustergültigen Engagements zur Integration ausländischer Spieler.

Die Bundesliga hat sich zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Das Spannungsfeld von wirtschaftlichem Wachstum, rechtlicher Autonomie und gesellschaftlicher Verantwortung bringt jedoch viele Konflikte mit sich. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie der Fußball, trotz der unaufhaltsamen Kommerzialisierung, seine Glaubwürdigkeit und die Werte des Sports – Fairness, Solidarität, Verantwortung – gegenüber seinen Stakeholdern und der Gesellschaft erhalten kann. Um die Glaubwürdigkeit zu bewahren müssen alle Verbände, von DFL bis hin zur FIFA, gewillt sein eine Transparenz zu schaffen. Ansonsten werden es die Verbände nicht schaffen die Geschichte des Fußballs zu lenken und gleichzeitig seine Tradition und Kultur aufrecht zu erhalten. Es ist entscheidend den Fußball nicht allein als Business und Geldquelle anzusehen, sondern in erster Linie gilt es den Fußball als Spiel zu verstehen (vgl. Quitznau 2016).

4 Markenmanagement

4.1 Definition und Bedeutung einer Marke

Für Unternehmen ist es essentiell eine Marke zu besitzen um seine Waren oder Dienstleistungen gegenüber anderen Unternehmen hervorzuheben. Eine Marke entsteht durch die Summe aller Vorstellungen, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft. Diese Vorstellungen werden durch Namen, Begriffe, Logos und Symbole erzeugt und dienen zur Identifikation und Orientierungshilfe bei der Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 290). Im Markengesetz

wird die Marke wie folgt beschrieben: "Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farbe und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden" (§3 Abs. 1 Markengesetz). Außerdem besteht die Möglichkeit Beziehungen und geographische Herkunftsangaben zu schützen (vgl. §§ 1 und 5 Markengesetz). Zunächst werden Marken für zehn Jahre eingetragen und sind somit geschützt. Nach Ablauf dieser Frist ist es unendlich oft möglich, gegen Bezahlung einer entsprechenden Gebühr, um weitere zehn Jahre zu verlängern.

In Bezug auf die Markenbreite lassen sich Marken in ihrer Art unterscheiden. So gibt es die Einzelmarke (nur ein Produkt), die Familienmarke (mehrere Produkte), die Firmen- und die Dachmarke sowie die Gattungsmarke.

Bezogen auf den Nutzen eines Unternehmens trägt eine starke Marke zur Differenzierung des eigenen Angebots gegenüber dem Wettbewerb bei, schafft die Möglichkeit zur Kundenbindung, dient als Plattform für neue Produkte, stellt die Basis zur Lizenzierung dar, erleichtert die Akzeptanz im Handel und schützt das eigene Angebot vor Krisen und Einflüsse der Konkurrenz. Doch auch für die Kunden erfüllt eine starke Marke mehrere Funktionen. Sie liefert Zusatzinformationen (z.B. über die Qualität) und verringert somit das wahrgenommene Kaufrisiko, dient als Orientierungshilfe zwischen vielen Angeboten, entwickelt Vertrauen, schafft eine emotionale Bindung zu den Konsumenten und trägt zur Abgrenzung und Vermittlung eigener Wertvorstellungen bei.

Alle Assoziationen die ein Konsument mit einer Marke in Verbindung bringt, beeinflussen den Konsumenten bei seinem Kaufverhalten. Aus diesen Gedächtnisstrukturen der Konsumenten ergibt sich der hohe Wert einer Marke für das Unternehmen. Durch die Bekanntheit der Marke und einer entsprechenden Positionierung, verbunden mit dem Einsatz des Marketing-Mix, können diese Verbindungen zur Marke aufgebaut und erhalten werden.

Der Markenwert ist von so großer Bedeutung, dass sogar die Aktienkaufbereitschaft vom Markenbild des Unternehmens abhängt (vgl. Esch 2012, 4). Dadurch wird die Marke zu einem „Vermögensgegenstand des Unternehmens“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 357).

Abbildung 4 verdeutlicht, wie sehr sich Konsumenten von einem positiven Image der Marke beeinflussen lassen. Probanden wurden bei einem Blindtest gebeten das Produkt von Coca Cola und von Pepsi zu testen um anschließend einen Favoriten auszumachen. Es wurde deutlich, dass nach der Blindverköstigung kein klarer Favorit festzustellen ist. Pepsi lag mit 51% sogar leicht vorne. Doch als die Probanden anschließend die Produkte ohne Augenbinde testeten, setzte sich Coca Cola deutlich von Pepsi ab. Das Produkt mit bekanntem Markenname wird besser wahrgenommen als das weniger bekannte Produkt. Die Erfolgsfaktoren liegen also in der Marke selbst und nicht in den Produkteigenschaften. Verbinden Konsumenten ein positives Image mit einer Marke, wird der Geschmack eines Produkts besser eingeschätzt. Außerdem steht eine starke Marke in engem Bezug zu dem Gewinn, den ein Unternehmen erwirtschaftet (vgl. Esch 2012, 9).

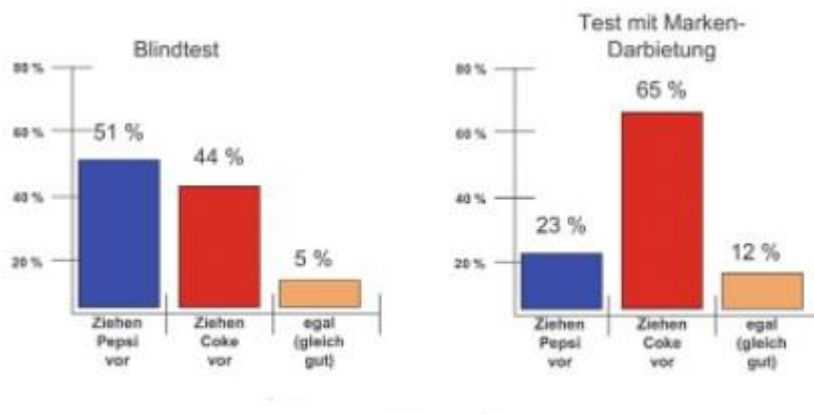


Abbildung 4: Blindtest Pepsi/Cola (vgl. Häusel 2008)

Unternehmen geraten mehr und mehr unter Druck, da sie ständig mehrere Anspruchsgruppen befriedigen müssen. Dadurch muss die Markenkommunikation die Herausforderung meistern, den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden, dabei aber nicht ihre Identität zu verlieren. Daher ist es „essentiell für das Unternehmen ein konsistentes Bild über alle Medien und Anspruchsgruppen hinweg abzugeben“ (Kernstock/Esch/Tomczak 2004, 6).

Unterschiedliche Anspruchsgruppen stellen spezifische Erwartungen an Unternehmen. Beispielsweise hat ein Konsument eine andere Erwartungshaltung als ein Mitarbeiter oder Aktionär. So kommt es auch zu Überschneidungen der Anspruchsgruppen bei der Wahl der Kommunikationskanäle. Z.B. kann ein Aktionär am Wochenende als Konsument fungieren. Nur durch effiziente Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmensmarke und der Produktmarke können diese Anforderungen gemeistert

werden. Entscheidend ist es bei der Gestaltung der Markenarchitektur ein klares Bild bei der Zielgruppe abzugeben. Dies wird immer schwieriger, je mehr unterschiedliche Produkte ein Unternehmen anbietet. Dabei kann die Erschaffung von Sub- oder Produktmarken weiterhelfen, da somit die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder angesprochen werden können (vgl. Kernstock/Esch/Tomczak 2004, 10). Nach Kernstock, Esch, Tomczak und Langner (2004) ergibt sich für die Markenkommunikation folgende Aufgabe: „Corporate Brand Management beschäftigt sich mit dem Aufbau, der Stärkung und Pflege der Corporate Brand sowie der Gestaltung der Markenarchitektur und der Führung des Markenportfolios eines Unternehmens“.

4.2 Markenidentität

In Unternehmen sind häufig Marketing- oder Corporate-Communication-Abteilungen für die Marke verantwortlich. Dabei wird der Fokus oft nur auf den medialen Auftritt und die Public Relations gelegt und somit andere Kundenkontaktpunkte und Anspruchsgruppen vernachlässigt, sodass selbst bei vielen Verantwortlichen kein genaues Bild der Marke existiert. So werden z.B. in Automobilkonzernen, unabhängig von der Identität der Marke, Entscheidungen über neue Modelleinführungen getroffen um die Absatzzahlen zu steigern. Daraus können Verluste und Markenverwässerung resultieren. Daher müssen sich Manager immer an der Markenidentität orientieren. Am Beispiel Orangina ist zu erkennen, dass die Marke von Identitätsmerkmalen geprägt ist. Die Marke suggeriert Sonne, Wärme, Dynamik und Spontaneität, außerdem wird das Design der Flasche dementsprechend angepasst. Nach Esch (2012) bringt „die Markenidentität [...] zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll“. Im Gegensatz zum Markenimage stellt die Markenidentität das Selbstbild aus der Sicht der internen Zielgruppe des Unternehmens dar. Das Markenimage hingegen bildet sich aus dem Fremdbild der jeweiligen Anspruchsgruppen (vgl. Esch 2005, 82). Die Definition der Markenidentität von Meffert, Burmann und Kirchgeorg lautet wie folgt: „Die Markenidentität umfasst diejenigen, raumzeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“ Die Markenidentität lässt sich durch sechs Komponenten beschreiben:

- **Markenherkunft:** Die Markenherkunft stellt das Fundament der Markenidentität dar und beinhaltet die Frage „Woher kommen wir?“. Die Herkunft einer Marke ist

deshalb relevant, weil eine Marke von der Zielgruppe zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen wird (vgl. Blinda 2007, 104).

- **Markenvision:** Die Markenvision beinhaltet die Frage „Wohin wir wollen?“ und gibt somit die Entwicklungsrichtung einer Marke an. Die Vision ist als eine langfristig realisierbare Wunschvorstellung anzusehen und wird, im Gegensatz zu den Markenzielen, weniger konkret definiert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363).
- **Markenkompetenzen:** Die Markenkompetenzen beschreiben die Fähigkeiten, die ein Unternehmen besitzt. Durch sie wird die Frage beantwortet „Was wir können?“. Mit Hilfe der Markenkompetenzen wird bei den Konsumenten die Glaubwürdigkeit der Marke geprägt (Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012).
- **Markenwerte:** Die Markenwerte leiten sich aus der Grundüberzeugung der Mitarbeiter und der Führungsetage eines Unternehmens ab und beantworten die Frage „Woran glauben wir?“.
- **Markenpersönlichkeit:** Durch die Markenpersönlichkeit wird die verbale und non-verbale Kommunikation einer Marke ausgedrückt und die Frage „Wie kommunizieren wir?“ gestellt.
- **Markenleistungen:** Die Markenleistungen geben den Nutzen einer Marke vor, sie basieren auf der Markenkompetenz. Die entsprechende Frage ist „Was vermarkten wir?“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363).

4.3 Markenimage

Wie in Kapitel 3.2 schon erwähnt, entwickelt sich das Fremdbild der Zielgruppe erst durch langfristige Lernprozesse. Bevor ein Markenimage entsteht, muss zunächst die Konzeption der Marke erfolgen (vgl. Kapferer 1992, 45). Die Grundlage zur Markenpositionierung bildet die Markenidentität. Demnach projizieren „Markenidentität und Markenpositionierung aus Unternehmenssicht die Aktionsebene, das Markenimage steht hingegen für die Wirkungsebene“ (Meier-Kortwig/Stüwe 2000, 190). Laut Burmann bildet

das Markenimage „den von den Kunden mit einer Marke verbundenen funktionalen und symbolischen Nutzen sowie die mit der Marke und ihren Kunden bzw. Verwendern assoziierten Eigenschaften ab.“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 350). Herrscht eine starke Verbindung zwischen der relevanten Bezugsgruppe und der Marke wird u.a. eine höhere Markenerinnerung erzeugt.

Bei der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen, um das gewünschte Image in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern, spielen drei Faktoren eine wichtige Rolle: Die Wettbewerbsmaßnahmen, der kommunikative Gesamteindruck und das Involvement, mit dem sich Anspruchsgruppen der Marke zuwenden (vgl. Esch 2012, 90f.).

Trommsdorf (2009, 155) zu folge, stellt das Markenimage ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt da, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild einer Marke wiedergibt. Jedoch ist die Markenbekanntheit die Grundvoraussetzung zur Bildung eines Markenimages bei externen Zielgruppen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364).

5 Praxisbeispiel: SV Waldhof Mannheim - Pfitzenmeier Unternehmensgruppe

5.1 Vorstellung SV Waldhof Mannheim

Der SV Waldhof Mannheim 07 ist ein Sportverein, welcher 1907 gegründet wurde und neben dem Fußballverein noch einen Handball-, Tennis- und Gymnastikverein unter sich hat. 1983 bis 1990 spielte die Fußballmannschaft noch in der Fußball-Bundesliga und war bekannt für die gute Nachwuchsarbeit, welche auch zahlreiche Nationalspieler hervorbrachte. Aktuell spielt der SV Waldhof Mannheim in der Regionalliga und zählt 2.100 Mitglieder. In dieser Saison wurde Mannheim Meister der Regionalliga Südwest, verpasste allerdings in dem Aufstiegsspiel den Aufstieg in die 3. Liga. Dennoch schafft es der Verein bei den Heimspielen regelmäßig mehrere tausend Zuschauer ins Stadion zu locken. Seit 1994 trägt Waldhof Mannheim seine Pflichtspiele in dem, für die Regionalliga hochmodernen, Carl-Benz-Stadion aus. Dieses bietet Platz für 25.667 Zuschauer. Die sich auf 13.659 Sitzplätze und 12.008 Stehplätze verteilen. In dem Aufsichtsrat des SVWM sitzen sieben Mitglieder und das Präsidium bildet sich aus drei Personen. Die Geschäftsstelle der Fußballabteilung setzt sich aus 13 Mitarbeitern zusammen. Die Fußballabteilung besteht noch aus den Jugendmannschaften und der U 23. Deren Spiele weiterhin an der alten Spielstätte, der Seppl-Herberger-Sportanlage, ausgetragen werden. Darüber hinaus befindet sich dort die Geschäftsstelle, das Clubhaus, die Trainingsplätze aller Fußballmannschaften (Rasen- und Kunstrasenplätze), das Jugendförderzentrum Mannheim-Nord, die Räumlichkeiten des CEG, die Sandplätze der Tennisabteilung sowie die Herbert-Lucy-Halle, welche von der Handball- und Gymnastikabteilung genutzt wird. Das Jugendförderzentrum wurde 2009 eröffnet. Nach zweijähriger Bau- und Planungsphase erhielt die Fußball-Jugendabteilung des SV Waldhof Mannheim 07 ein Multifunktionsgebäude sowie zwei Kunstrasenplätze der neuesten Bauart. Unter dem Dach von "Anpfiff ins Leben" hat die Jugend des SV Waldhof Mannheim 07 somit eine gute Perspektive für eine erfolgreiche Zukunft. Gegründet von Dietmar Hopp und Anton Nagl, verfolgt die Jugendförderung in der Metropolregion Rhein-Neckar seit 2001 einen ganzheitlichen Förderansatz, der die Bereiche Sport, Schule, Beruf und Soziales umfasst. (SVWM 2016)

5.2 Vorstellung Pfitzenmeier Unternehmensgruppe

Die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe ist in der Fitnessbranche tätig und versteht sich selbst als Anbieter von Fitness, Wellness und Gesundheit auf höchstem Niveau. 1978 wurde das erste Fitnessstudio in Schwetzingen eröffnet, bietet die Fitnesskette nun ca. 560 Menschen einen Arbeitsplatz. Seit der Eröffnung entwickelte sich Pfitzenmeier, bestehend aus 37 Standorten, zum Marktführer in der Metropolregion Rhein-Neckar, der Bergstraße und der Vorderpfalz. Die Unternehmensgruppe besteht aus Premium Resorts, Premium Clubs, das Gesundheitszentrum Medifit, acht Premium Plus Resorts, Venice Beache, Venice Beach Lady Fitness, Fit Base, Fit Camp, Internationale Fitness und Aerobic Akademie (IFAA), Pfitzenmeier Firmen Fitness, Pfitzenmeier Therapiezentren, Body & Face, Beauty Bea und wird von dem geschäftsführenden Gesellschafter, Werner Pfitzenmeier, geleitet. Zu den Standorten gehören: Bensheim, Schwetzingen, Neustadt, Speyer, Heidelberg, Mannheim Airport, Mannheim Neckarau und Wiesloch. Für 2017 ist ein weiteres Premium Plus Resort am Standort in Karlsruhe geplant. Den Mitgliedern werden Leistungen zur Verfügung gestellt wie hochwertige Kraft- und Cardiogeräte, switching- und milon Hightech Zirkel, EMS/Ampli Train, Express Workouts, Power Plate, TRX Suspension Training sowie 110 verschiedene Kurse wie beispielsweise Indoor Cycling. Um individuelle Ziele zu erreichen können auch Personal Trainer gebucht werden. Außerdem werden Fitnesskurse im Aqua Dome angeboten, in welchem auch Kurse für Schwangere, Kinder und Kurse zu Rückbildungsgymnastik stattfinden. Ebenfalls können auch Patienten ihre Rehasportmaßnahmen, unter Anleitung professioneller Ärzte, bei Pfitzenmeier durchführen. Des Weiteren gibt es zahlreiche Wellnessangebote wie Kosmetik für Frauen und Herren, Körperbehandlungen, Wellness Massagen, zahlreiche Saunen, Ruhebereiche sowie Freiluftflächen und Solarien.

Aktuell bestehen bei Pfitzenmeier 110.000 Mitgliedschaften, wobei jedes Mitglied durchschnittlich 1,27 Mal in der Woche trainiert und für ca. zwei Stunden verweilt. Das macht 185.427 Trainingsbesuche im Monat und 2.225.120 Besuche pro Jahr. Zur wichtigsten Zielgruppe Pfitzenmeiers sind die Best Agers avanciert. Sie sind die Zielgruppe der Zukunft, da der medizinische Fitnessbereich stetig wächst. Neben den Best Agers gibt es eine große Anzahl von Mitgliedern, der über 30 jährigen, sowie Figur- und Gesundheitsbewusste jeden Alters. Sie alle verbindet der Wunsch nach sportlichem Ausgleich zum Alltag, Entspannung, Wellness und die Förderung der eigenen Gesundheit. Pfitzenmeier beschreibt seine Mitglieder als gesundheits- und körperrbewusst, gut ausgebildet und karriereorientiert, aktiv, initiativ und leistungsstark sowie als figurbewusste Luxuskonsumenten mit gehobener Kaufkraft und Konsumfreudigkeit. Dies belegt Pfitzenmeier mit

den erhobenen Merkmalen ihrer Mitglieder: 52% Frauen, 48% Männer, 35% davon sind älter als 50 Jahre. Jeweils 23% sind Ü 30 und Ü 40 und bis 29 Jahren trainieren lediglich 19% bei Pfitzenmeier. 42,1% der Mitglieder haben einen Abiturabschluss, 22,5% einen Haupt- oder Realschulabschluss, 19,3% ein abgeschlossenes Studium und 1,3% keinen Abschluss. 14,8% der Mitglieder wollten dazu keine Angaben machen. 72,1% sind berufstätig und 23,4% nicht. Wiederum 4,5% enthielten sich ihrer Aussage.

Pfitzenmeier bietet seinen Mitgliedern zusätzlich einen Kids Club, bei dem Kinder zwischen vier Wochen und 12 Jahren, während der Trainingszeit abgegeben werden können und von geschultem Personal betreut werden. Außerdem werden Arbeitgeber bei der betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützt. Die aktuelle Situation der jeweiligen Unternehmen wird gemeinsam analysiert und anschließend geeignete Maßnahmen erarbeitet, welche die betriebliche Gesundheit fördern sollen. Ziele dieser Maßnahmen sind beispielsweise, die Reduzierung der Belastung von Arbeitnehmer, Stärkung der persönlichen Ressourcen, Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz oder die Steigerung der Identifikation und Loyalität zu ihrem Arbeitgeber. (Pfitzenmeier 2016)

5.3 Sponsorship: SV Waldhof Mannheim und Pfitzenmeier Unternehmensgruppe

Im folgenden Kapitel wird dargestellt wie der SV Waldhof und die Unternehmensgruppe Pfitzenmeier in Bezug auf ihren Marketingmix und ihrer Sponsorenbeziehungen agieren. Anschließend wird das Verhältnis zwischen beiden Akteuren genauer erläutert und analysiert. Um seine strategischen Ziele zu erreichen entwickelt natürlich auch der SV Waldhof Mannheim einen Marketingmix und entwickelt produktpolitische, preispolitische, kommunikationspolitische und distributionspolitische Strategien um erfolgreich die Marke SVWM zu kommunizieren und positionieren. Bei der Produktpolitik fällt es jedem Fußballverein schwer das Spiel an sich zu verändern, daher müssen die Rahmenbedingungen für Fans und Medien umso besser modifiziert werden. Waldhof Mannheim hat daher drei neu renovierte VIP-Bereiche für seine Sponsoren und Fans eingerichtet. Die VIP-Bereiche können auch außerhalb von Spieltagen für private Events gebucht werden. Außerdem werden Merchandisingartikel höchster Qualität vertrieben. Beispielsweise können Fans sich T-Shirts, Mützen, Bettwäsche, Trikots mit Namen der Spieler oder des

eigenen Namen kaufen. Die Merchandisingartikel stellen für den Club ein effektives Instrument zur Markenbildung und -pflege dar, denn das Logo und der Vereinsname werden transportiert und der Wiedererkennungswert steigt. Des Weiteren lässt der Club regelmäßig Marktforschungen betreiben um zu analysieren wofür der Verein in der Öffentlichkeit steht und welche Markenassoziation mit ihm in Verbindung gebracht wird. In der Preispolitik würde der SV Waldhof Mannheim sich unglaublich machen, wenn er eine Hochpreisstrategie fahren würde, da der Verein sich selbst als bodenständig und volksnah sieht. Daher werden nur Tickets verkauft in der Preiskategorie zwischen neun und fünfzehn Euro. Allerdings bietet Waldhof Mannheim eine Preisdifferenzierung an. So zahlen Auszubildende, Rentner, Schüler, Studenten, SVW-Mitglieder, Schwerbehinderte, Rollstuhlfahrer und Versehrte nur sieben statt neun Euro und nur zwölf anstatt fünfzehn Euro. Kinder unter sechs Jahren haben in Begleitung eines Erwachsenen freien Eintritt. Dauerkarten werden ebenfalls angeboten. Die Kosten für diese belaufen sich bei Vollzahlern zwischen 135,00€ und 285,00€ und ermäßigt zwischen 105,00€ und 225,00€. Bei der Kommunikationspolitik ist es entscheidend häufig in den Medien präsent zu sein und eine zielführende Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Deswegen versprechen Medienkooperationen einen Vorteil. Waldhof Mannheim bildet derzeit mit fünf Medienvertretern Kooperationen. Dazu gehören der Mannheimer Morgen, Metropolregion Rhein-Neckar, Rhein-Neckar Fernsehen, Wochenblatt und Lokalmatador. Dadurch ist eine stetige Medienpräsenz gewährleistet. Darüber hinaus ergeben sich für den SV Waldhof Mannheim immense Vorteile durch seine weiteren Sponsoren, welche von Vereinsseite als Partner bezeichnet werden. Diese werden differenziert in den Hauptsponsor MVV Energie, drei Exklusive Partner: SAP, Herder & Partner und Jako, neun Premium Partner, u.a. Pfitzenmeier, 28 Business Partner und 30 Team Partner. Darüber hinaus beteiligen sich weitere 42 Unternehmen am Business Club. Außerdem hat sich der SV Waldhof Mannheim, durch den Verein „Anpfiff ins Leben“, ein breites Netzwerk an Schulen, Hochschulen, Verbänden, Wirtschaftsunternehmen und sozialen Einrichtungen aufgebaut. Somit lassen sich viele soziale Projekte durchführen und öffentlich vermarkten. Der SVWM betreibt auch Marketing über klassische Werbemaßnahmen. Durch die Kooperationspartner ist Waldhof Mannheim in der Zeitung, im regionalen Fernsehen und im Radio vertreten aber auch Onlinemarketing gehört zu den Werbemaßnahmen des Vereins, beispielsweise durch seine Homepage oder über den Facebook-Account. Außerdem wird vor allen Heimspielen Außenwerbung betrieben in Form von Flyern und Plakaten. Die wohl modernste Form des Marketings von Waldhof Mannheim ist einerseits der eigene Youtube Channel, SVW07TV, darauf findet sich alles rund um den SVWM, Spielberichte zu den vergangenen Spielen aber auch Reportagen die den Verein vor 30 Jahren zeigen und Videos, welche die Fans schon auf das kommende

Heimspiel einstimmen sollen. Für diese motivierenden Videos vor den Spielen, für Spieler und Fans, gelang es dem Verein den Comedian Bülent Ceylan zu verpflichten. Dieser richtet vor jedem Spiel aufmunternde Worte an das Team. Des Weiteren engagieren sich Fans und Ehrenamtliche dafür, dass bei Heimspielen ein Fanradio zur Verfügung gestellt wird und bei Auswärtsspielen sogar eine Live-Übertragung in Bild und Ton, beides ist über das Internet abrufbar. Mittlerweile existiert auch eine SVW 07 App. Diese bietet den Fans Infos rund um den Mannheimer Traditionsverein von den Profis bis hin zur U17, alle Spiele von Waldhof Mannheim (Regionalliga, Pokal, Jugend, Vorbereitungs- und Freundschaftsspiele), Spielergebnisse mit Statistiken zu Aufstellung, Torschützen und gelben/roten Karten, einen Liveticker für alle Profi-Spiele des Waldhof Mannheim, aktuelle SVW07 News mit Fotos, Bildergalerien und Videos zu den Spielen, die Fan-Shop-Anbindung, alle Hintergrund-Infos zu den Waldhof-Teams (Saisonverlauf, Kader, Spielerdetails, etc.) sowie alle Spielstände der Regionalliga und der Pokalspiele und Umfragen rund um Waldhof Mannheim. Durch die Online-Kommunikation ist es für Waldhof Mannheim einfacher mit seiner Zielgruppe direkt zu kommunizieren. Durch die Erstellung und Verwertung eigener Formate gelingt dem Verein eine umfassende und pausenlose Markenpräsentation. Ihnen bietet sich die Möglichkeit, eigene Berichterstattungen auf selbstgewählten Kanälen zusenden und damit ihre öffentliche Wahrnehmung und Markenkommunikation selbst zu steuern

Die Distributionspolitik ist ebenfalls ein entscheidender Faktor dem Zuschauer den Aufenthalt im Stadion vor, während und nach dem Spiel so angenehm wie möglich zu gestalten. Daher wurde 1994 das neue Stadion eingeweiht, weil es den Zuschauern mehr Platz und Komfort bietet, es bessere Anfahrtsmöglichkeiten gewährleistet und den modernen DFB-Regularien entspricht. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Vertrieb der Tickets. Diese können an Spieltagen zwei Stunden vor Spielbeginn an den jeweiligen Kassen am Stadion erworben werden oder im Vorfeld an der Geschäftsstelle, am Rhein-Neckar-Ticket-Shop oder bei Diesbach Medien. Außerdem bietet der SV Waldhof Mannheim einen Onlineshop zum Erwerb von Eintrittskarten. Bis drei Werktage vor dem Heimspiel können dort Tickets bestellt werden, welche per Einschreiben nach Hause versendet werden. Danach gibt es bis 8:00 Uhr am Spieltag die Möglichkeit Tickets via Print@Home zu Hause auszudrucken. Hierbei können die Tickets per PayPal, Kreditkarte oder Sofortüberweisung bezahlt werden.

Ähnlich wie bei Fußballvereinen das Spiel an sich, ist es auch in der Fitnessbranche schwierig die Geräte oder Trainingsformen noch besser zu gestalten. Daher versucht

die Unternehmensgruppe Pfitzenmeier sich durch ihre zusätzlichen Angebote gegenüber den Kunden attraktiver zu präsentieren. So gibt es neben den üblichen Fitnessgeräten und Fitnesskursen auch zahlreiche Wellnessbehandlungen und Fitnessangebote im Aqua Dome sowie die Möglichkeit zur Ausübung von Gesundheitssport, in enger Zusammenarbeit mit professionellen Ärzten. Merchandisingartikel vertreibt Pfitzenmeier nicht. Jedoch gibt es Handtücher und Kosmetikartikel mit dem Logo von Pfitzenmeier, welche den Mitgliedern zur Verfügung stehen. Da Pfitzenmeier seine Mitglieder als gut ausgebildet, karriereorientiert, aktiv, initiativ und leistungsstark bezeichnet und die Zielgruppe figurbewusste, konsumfreudige Luxuskonsumenten mit gehobene Kaufkraft ist, fährt Pfitzenmeier auch bezüglich der Preispolitik eine Hochpreisstrategie. So soll bei den Mitgliedern das Gefühl entstehen, dass sie bei jedem Besuch bei Pfitzenmeier etwas Außergewöhnliches und Exklusives erleben. Nicht jeder kann sich diesen Luxus leisten, dadurch grenzen sich die Mitglieder Pfitzenmeiers von anderen Fitnessstudio Besuchern ab und es entsteht eine elitäre Community. Beispielsweise zahlen Mitglieder des Premium Plus Resort pro Woche einen Betrag von 21,90€, in anderen Studios ist sogar der Monatsbeitrag geringer. Allerdings auch mit weniger Leistungen verbunden. Auch Pfitzenmeier bietet eine Preisdifferenzierung. Schüler, Studenten, Auszubildende, Ü 60 und sogar U 30 können sich auf einen billigeren Tarif berufen. Am billigsten ist es für Schüler, Studenten und Auszubildende, da diese einen Tarif von 13,90€ pro Woche beziehen können, anstatt 21,90€. Ü 60 und U 30 müssen einen Betrag von 16,90€ pro Woche aufbringen. Allerdings wird, je länger man sich für eine Mitgliedschaft verpflichtet, dieser Betrag reduziert. Eine Mitgliedschaft verläuft von mindestens sechs Monaten bis 24 Monate. Danach muss der Vertrag verlängert werden. Im Bereich der Kommunikationspolitik geht Pfitzenmeier zwar keine direkte Medienkooperationen ein, ist allerdings bestrebt trotzdem regelmäßig auf allen Medienplattformen präsent zu sein. Pfitzenmeier versucht über seine Partner aus Wirtschaft und Sport Aufmerksamkeit zu erregen. Von 14 umliegenden Sportvereinen ist die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe offizieller Fitness- und Gesundheitspartner. Darunter befinden sich Vereine wie, TSG 1899 Hoffenheim, Rhein-Neckar Löwen, MLP Academics Heidelberg, SV Sandhausen und der SV Waldhof Mannheim. Diese Vereine haben alle die Möglichkeit das Fitnessprogramm bei Pfitzenmeier zu nutzen und in ihr tägliches Training einzubauen. Dafür bekommt Pfitzenmeier Werbeplattformen in den Hallen, Stadien, Stadionheften oder Flyer gewährt. Darüber hinaus engagiert sich die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe noch bei sieben umliegenden Sportvereinen bzw. Sportveranstaltungen als Sponsor/Partner. Dazugehörig sind die TSG 1899 Hoffenheim, die Adler Mannheim, das Team Rio Metropolregion Rhein-Neckar, die Golfanlage Hohenhardt, das Mountainbike Team Kochengineering, der SRH Dämmer Marathon und der SV Waldhof Mannheim, diese Beziehung wird anschließend

noch näher beleuchtet. Distributionspolitisch bietet die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe seinen Mitgliedern mit 37 Standorten in der Region eine Vielzahl an Möglichkeiten zu trainieren. Außerdem ist Pfitzenmeier bestrebt weiter zu expandieren. 2017 werden neue Premium Plus Resorts in Heidelberg, Karlsruhe und Wiesloch eröffnet. Dies bescheinigt der Unternehmensgruppe eine hohe Kundenorientierung, da für jedes potenzielle Mitglied ein unmittelbar angrenzender Standort gewährleistet sein soll. Der Vertrieb findet nur vor Ort an den Standorten statt. Nur dort können interessierte Kunden eine Mitgliedschaft eingehen und vertraglich festhalten. Allerdings ist es möglich sich zuvor, über jegliche Preise und Variationen, auf der Homepage zu informieren, sowie sich auf YouTube die Geschichte und Philosophie des Unternehmens näherzubringen.

Seit vier Jahren besteht das Sponsorship zwischen dem Fußballverein SV Waldhof Mannheim und der Pfitzenmeier Unternehmensgruppe. Bevor beide Seiten das Verhältnis eingegangen sind versprach sich Waldhof Mannheim, durch den Vertrag, eine lukrative Finanzquelle an sich zu binden und einen wesentlichen Teil des Trainings in die Räumlichkeiten von Pfitzenmeier zu verlegen. Im Gegenzug erhält die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe Werbeplattformen bei Waldhof Mannheim. Dazu zählen vier Banden im Stadioninnenraum, das Logo auf Plakaten und Flyer und die Präsenz des Logos in den VIP-Bereichen. Außerdem erhalten bis zu vier Mitarbeiter des Unternehmens Pfitzenmeier, an Heimspielen des SV Waldhof Mannheim, freien Eintritt in den VIP-Bereich zuzüglich Business Seats auf der Tribüne. Allerdings wurde von Pfitzenmeier das Sponsoringverhältnis im Vorhinein nicht auf Effektivität geprüft. Ziel war es einem regional bedeutenden Verein Unterstützung zukommen zu lassen und das Netzwerk in dieser Branche aufzubauen bzw. zu erweitern. Des Weiteren verspricht sich Pfitzenmeier von dieser Beziehung, Aufmerksamkeit bei potentiellen Mitgliedern zu erregen und Präsenz auszustrahlen an einem Standort bei dem die Zielgruppe in einem unkommerziellen Verhältnis angesprochen wird. Aufgrund der 108 Unternehmen aus Medien und Wirtschaft, welche den SV Waldhof Mannheim ebenfalls sponsern, bietet die VIP-Lounge bei Waldhof Mannheim gute Bedingungen um diesem Ziel gerecht zu werden. Eine gängige Sponsoringplanung, -durchführung und -kontrolle eines Sponsorship, wie sie beispielsweise börsennotierte Unternehmen durchführen, praktiziert die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe nicht. Vor der Saison werden die Sponsoringaktivitäten geplant und erst nach der Saison wird das Verhältnis auf Erfolg bzw. Misserfolg überprüft. Das alles geschieht in einem persönlichen Gespräch, in einer kleinen Runde. Sollte der sportliche Erfolg nach der Saison eingetreten oder ausgeblieben sein, hat dies keine Auswirkungen auf den Verein. Der Sponsoringvertrag beider Parteien ist nicht an sportlichen Erfolg

bzw. Misserfolg gebunden. Dies verhindert zusätzlichen Druck auf die sportliche Abteilung des SV Waldhof Mannheim. Somit kann sich der Fußballclub einzig und allein auf seine Nischenbesetzungsstrategie konzentrieren. Momentan ist dies die einzig sinnvolle Strategie, die der Verein für sich wählen kann, da es in ihrem engeren Umfeld einige höherklassigen Wettbewerber aus der gleichen aber auch anderen Sportarten gibt. In der Fußballbranche konkurriert Waldhof Mannheim beispielsweise mit der TSG Hoffenheim, FSV Mainz, FC Frankfurt und dem SV Darmstadt aus der 1. Liga sowie dem SV Sandhausen, 1.FC Kaiserslautern, FC Heidenheim, Karlsruher SC und dem VfB Stuttgart aus der 2. Liga. Außerdem kommen noch Spitzenteams aus Eishockey, Handball und Baseball hinzu, welche sogar in der gleichen Stadt ansässig sind. Sportlich kann der SV Waldhof Mannheim nicht mithalten, daher ist es entscheidend, dass der Verein an seiner Strategie festhält und versucht seine Werte wie, Tradition, Fankultur und Emotionen zu verkörpern und auszubauen. Dennoch sind natürlich sowohl die Verantwortlichen des Vereins, als auch die Fans bestrebt in Zukunft wieder in höheren Ligen zu spielen und sich mit der direkten Konkurrenz auf Augenhöhe zu messen.

Dass der SV Waldhof Mannheim noch nicht mit seinen höherklassigen Wettbewerbern Schritt halten kann, deckt auch das Verhältnis zu seinem Partner Pfitzenmeier auf. Bis auf Werbeplattformen und Business Seats im Stadion, gewährt der SVWM seinen Sponsoren keine weiteren Leistungen, wie z.B. ein Meet & Greet mit Spielern oder Trainer oder einer Autogrammstunde in den jeweiligen Unternehmen um den Business to Customer Bereich zu fördern. Es wird auch kein Tausender-Kontakt-Preis ermittelt, welcher interessierten Sponsoren zur Orientierung dienen könnte. Bei ihren sogenannten Partnern hätte der SV Waldhof die Möglichkeit sich beispielsweise mehr Marketing-KnowHow zuzulegen. Doch dies wird nicht in Betracht gezogen. Auffällig ist, dass obwohl die Pfitzenmeier Unternehmensgruppe mit anderen Partnern aus der Sportbranche in regelmäßigem Kontakt steht (Meist alle zwei Wochen vor den Heimspielen), mit Waldhof Mannheim nur nach dem Ablauf einer Halbserie der Kontakt zu Stande kommt. Dies birgt Konfliktpotenzial, da Verbesserungen nicht angesprochen und nicht umgesetzt werden können. Vor der Marketingkonzeption werden auch keine Analysen, eventuell in Form einer SWOT-Analyse, durchgeführt um sich bewusst zu werden wo der eigene Verein sich aktuell befindet und welche Stärken bzw. Schwächen man gegenüber der Konkurrenz aufweist. Des Weiteren wäre es sinnvoll, dass der SV Waldhof Mannheim sich auch für die Ziele seiner Sponsoren einsetzt und diese nicht nur als Finanzquelle ansieht. Davon könnte gleichzeitig der Verein profitieren und das Verhältnis der Partner gestärkt werden.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Um neue Sponsoren zu gewinnen ist es für einen Fußballclub entscheidend eine starke Vereinsmarke darzubieten, denn Sponsoren sind bestrebt Beziehungen einzugehen, welche eine wechselseitig positive Wirkung entfalten. Gelingt es den Vereinen nicht, Sponsoren zu finden, welche mit der Markenkonzption des Clubs in Einklang stehen, werden sich vermeintliche Sponsoren denjenigen Anbieter aus dem Fußball oder einer anderen Sportart auswählen, der dem eigenen Markenkern am nächsten kommt. Daher sind Vereine künftig gezwungen folgende Faktoren zu beachten:

- Marke in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie stellen. Denn erst die Implementierung in alle strategischen Entscheidungsprozesse sowie alle relevanten Geschäftsfelder lässt die Marke als Orientierungspunkt wirken und macht sie erlebbar.
- Marktanalysen müssen durchgeführt werden. Sie bilden die Basis für ein erfolgreiches Markenmanagement und geben Aufschluss zur Markenpositionierung. Die strategische Markenpositionierung gilt wiederum als Basis für steigende Vermarktungserlöse. Außerdem ist die
- Mediale Präsenz muss vorhanden sein. Dadurch gelingt es eine Marke in die Öffentlichkeit zu tragen. Dies stellt die Grundvoraussetzung, damit sich bei externen Zielgruppen ein Markenimage bildet. Damit in Verbindung steht in erster Linie der sportliche Erfolg, durch welchen erst mediale Aufmerksamkeit erlangt wird.
- Identität der Marke darf nicht verloren gehen. Daher ist es essentiell für den Verein, ein konsistentes Bild über alle Medien und Anspruchsgruppen hinweg abzugeben.
- Ein kommunikativer Gesamteindruck muss entstehen. Die klassische Werbung ist aufgrund ihrer hohen Akzeptanz immer noch gut geeignet um ein Markenimage aufzubauen. Doch mittlerweile stellt die Online-Kommunikation ein besseres Mittel dar die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Der Verein kann gewählte Inhalte direkt an seine Nachfrager weiterleiten und die Inhalte sind global Verfügbar. Dies wird in Zukunft noch wichtiger werden, da es noch Märkte

gibt wie die USA, China oder Indien, welche enormes Potential und Kaufkraft aufweisen. Diese Märkte gilt es zu erschließen und Sponsoren aus diesen Regionen für sich zu gewinnen. Außerdem ist es wichtig sich auf die verschiedenen Kulturen einzustellen und über soziale Netzwerke mit diesen in Kontakt zu treten, um sie am Verein teilhaben zu lassen und für die Marke zu begeistern.

Um neue Sponsoren zu gewinnen müssen die Vereine und die Liga auch bereit sein Modifizierungen am Fußballspiel vorzunehmen um es finanzstarken Sponsoren attraktiver zu machen ein Sponsorship als Kommunikationsinstrument zu nutzen.

- Aufsplittungen der Spieltage. Welche veränderte Anstoßzeiten mit sich bringen. Dies ermöglicht Interessenten aus anderen Ländern live an der Übertragung der Spiele teilzuhaben.
- Videobeweis zu Marketingzwecke verwenden. Kein Fernsehzuschauer wird in diesem Zeitraum den Sender wechseln, wodurch Millionen Menschen diese Werbung wahrnehmen.
- Playoffs einführen. Aus denen ein Endspiel um die Meisterschaft entsteht, welches sich wiederum gewinnbringend vermarkten lässt.
- Bundesligaspiele oder Saisonhöhepunkte ins Ausland verlegen. So könnte ein zukünftiges DFB-Pokalfinale oder das Finale des Super-Cups in China stattfinden um die ansässigen Fans vor Ort zu erreichen. Dies würde die dortige Community stärken, ausbauen und an den Verein binden. Darüber hinaus müssen in Zukunft Fußballclubs ihren.
- Fans mehr bieten als jede Woche ein Fußballspiel. 365 Tage im Jahr müssen Fans die Chance haben direkt mit dem Verein in Verbindung zu treten. Dies sorgt für mehr Aufmerksamkeit, mehr Fans und ist somit auch ein gutes Argument um Sponsoren für ein Sponsoringverhältnis zu begeistern. Es existieren schon Beispiele von Vereinen, die sich solche Konzepte zu nutzen gemacht haben. Beispielsweise können die Fans in dem Stadion von Sporting Lissabon einkaufen und ein Kino besuchen. Beim Norwegischen Lilleström SK stehen sogar Mietwohnungen unter der Tribüne zu Verfügung. Real Madrid plant aktuell eine Shopping Mall im Stadion zu eröffnen und Borussia Mönchengladbach möchte ein eigenes Hotel, zusammen mit einem Museum, neben dem Stadion errichten.

Allerdings darf bei all den marketingorientierten Überlegungen, um mehr Gewinn und Sponsoren zu generieren, die Basis nicht in den Hintergrund geraten. Diese bilden immer noch die Fans und Zuschauer, die an den Wochenenden in die Stadien pilgern. Orientieren sich die Vereine nicht mehr an den Bedürfnissen ihrer Fans aus der Region nimmt die Aufmerksamkeit und die Präsenz in den Medien ab und gleichermaßen verschwindet auch das Interesse der Unternehmen als Sponsor zu fungieren.

Ist ein Sponsoringverhältnis beschlossen gilt es dieses auch aufrecht zu erhalten und bestenfalls auszubauen. Dies gelingt nur wenn auf beiden Seiten Vertrauen aufgebaut wird. Dafür ist es entscheidend, dass ein ständiger Austausch zwischen Sponsor und Verein besteht. Beide müssen mit den kurz- und mittelfristigen Zielen vertraut sein und Unstimmigkeiten sofort beseitigt werden, sollten diese auftreten. Der Sponsor darf nicht nur als Geldgeber wahrgenommen werden sondern, wie die Bezeichnung bei vielen Sportorganisationen schon zum Ausdruck bringt, als Partner. Der Sponsor muss sich für den Verein einsetzen aber der Verein muss auch an den Zielen seines Partners interessiert sein und sich dafür engagieren. Davon profitieren beide Parteien und der Zusammenhalt wird gestärkt. Der Sponsor kann dem Verein neben Finanzleistungen auch Dienstleistungen zukommen lassen. Beispielsweise in Form einer Schulung der Marketing- oder Controlling-Abteilung.

Literaturverzeichnis

Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (2012): Grundlagen des Sport sponsoring, 2. Aufl., München.

Blecking, Diethelm (2014): Ethnisch gemischte Teams funktionieren besser. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155901/integration-und-inklusion?p=all> (25.05.16).

Blinda, Lars Eric (2007): Markenführungs Kompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Wiesbaden.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hermann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim (2004): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München.

FIFA (2016): Geschichte der FIFA. URL: <http://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html> (25.05.16).

Freyer, Walter (2003): Sportmarketing. Handbuch für marktorientiertes Management im Sport. 3. Aufl. Dresden.

Häusel, Hans-Georg (2008): Brain View. Warum Kunden kaufen. 2. Aufl. Freiburg.

Henke, Thomas (2016): Bis die Bänder reißen. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?p=all> (25.05.16).

Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2002): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Aufl. München

Hermanns, Arnold/ Marwitz, Christian (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 3. Aufl. München.

Kapferer, Jean-Noel (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech.

Kleinert, Jens (2014): Zwischen Sieg und Niederlage. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160751/profifussball-und-psychische-gesundheit> (25.05.16).

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl. Wiesbaden.

Meier-Kortwig, H./Stüwe, Björn. (2000): Gestaltete Werte. Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird. 2. Aufl. Stuttgart.

Nufer, Gerd/Bühler, André accon (2012): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. Berlin. 377 – 415.

Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trend des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin.

Pfitzenmeier (2016): Mediadaten. URL: <http://www.pfitzenmeier.de> (25.05.16).

Qitznau, Jörn (2016): Das Spiel als Premium Produkt. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160773/oekonomie-der-bundesliga> (25.05.16)

Schlepper, Felicitas (2014): Vermarktung von Sportveranstaltungen. Berlin.

Schubert, Heribert (2008): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen. Wiesbaden.

Schwier, Jürgen (2016): Gott ist rund. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155697/mediensport-fussball> (25.05.16)

Statista (2016): Umsatz des europäischen Fußballmarktes. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198723/umfrage/umsatz-des-europaeischen-fussball-marktes-seit-2006/> (25.05.16).

SV Waldhof Mannheim (2016): Geschichte/Carl-Benz-Stadion. URL: <http://www.svw07.de/verein/geschichte> (25.05.16).

Trommsdorf, Volker (2009): Konsumentenverhalten. 7. Aufl. Stuttgart.

UEFA (2016): Wer sind wir. URL: <http://de.uefa.org/about-uefa/news/newsid=2053945.html> (25.05.16).

Vöpel, Henning (2015): Wirtschaftsmacht Bundesliga. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/171056/wirtschaftsmacht-bundesliga?p=0> (25.05.16).

Welke, Hans-Peter (2015): Wir-Gefühl macht Teams attraktiv. URL: <http://sourceofperformance.de/wir-gefuehl/> (25.05.16).

Weyand, Isabelle (2015): Marketing-Mix im Sportverein. URL: <http://dfb.vibss.de/marketing/grundlagen/grundlagen-fuer-das-marketing/marketing-mix-im-sportverein/#c1751%29>. (25.05.16).

Winands, Martin (2016): Fußball als Diskriminierungsagent. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156634/fussball-als-diskriminierungsagent?p=0> (25.05.16)

Zick, Andreas (2014): Bambule und Randal. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits?p=0> (25.05.16)

Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Baier, Klaus (2004): Kooperation im Sportmanagement. Schorndorf.

Anlagen


www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155901/integration-und-inklusion?p=all

Entwicklung des Ausländeranteils in der Bundesliga 1963-2014. Bitte klicken Sie auf das Bild, um zur interaktiven Grafik zu kommen. Lizenz: cc by-nc-nd/3.0/de/

Im April 2001 lief die Mannschaft von Energie Cottbus ohne einen einzigen deutschen Spieler zu ihrem Pflichtspiel auf. Dies führte zu einer Debatte um die Identität der Klubs und zu Sorgen um das künftige Niveau einer deutschen Nationalmannschaft. Verschieden gestaffelte Ausländerbeschränkungen sollten diesem Problem abhelfen, aber mit dem sogenannten "Bosman-Urteil" aus dem Jahre 1995, das die freie Berufsausübung von EU-Bürgerinnen und EU-Bürgern auch für Fußballprofs garantierte, wurden alle Beschränkungen hinfällig – bis auf die "Local-Player-Regelung", die acht bei einem deutschen Klub ausgebildete Spieler im Lizenzspieler-Kader verlangt - vier vereinsintern ausgebildete und vier verbandsintern geschulte[26].

Die Entwicklung der Migrantenvereine in Deutschland

Überrascht wurde der organisierte deutsche Fußball durch eine andere Entwicklung, die niemand vorausgesehen hatte: die Entstehung eigenethnischer Migrantenvereine. Die Selbstorganisation von Migranten in Fußballvereinen umfasst heute mehrere Hundert Vereine in Deutschland[29]. Besonders in den türkischen Communitys entstand ein ethnisches Vereinswesen, das durch Fußballvereine als strukturierendes Element der männlichen türkischen Migranten komplettiert wurde[30].



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155901/integration-und-inklusion?type=galerie&show=image&size=166324

15:46
03.06.2016

de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html

FIFA.com Über die FIFA


Die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) wurde am 21. Mai 1904 in Paris (FRA) im Hinterhaus des Sitzes der Union Française de Sports Athlétiques an der Rue Saint Honoré 229 gegründet. Die Gründungsakte wurde von den Bevollmächtigten folgender Verbände unterzeichnet:

- Frankreich** - Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques USFSA
- Belgien** - Union Belge des Sociétés de Sports UBSSA
- Dänemark** - Dansk Boldspil Union DBU
- Niederlande** - Nederlandsche Voetbal Bond NVB
- Spanien** - Madrid Football Club
- Schweden** - Svenska Bollspells Förbundet SBF
- Schweiz** - Association Suisse de Football ASF

Anwesend waren Robert Guérin und André Espir (Frankreich); Louis Muhlinghaus und Max Kahn (Belgien); Ludvig Sylow (Dänemark); Carl Anton Wilhelm Hirschmann (Niederlande); Victor E. Schneider (Schweiz); André Espir (Madrid Football Club). Sylow repräsentierte auch die SBF.

Anfangs des Jahrhunderts fanden auf dem Kontinent die ersten offiziellen Länderspiele statt. Die Idee, einen internationalen Verband ins Leben zu rufen, nahm allmählich Form an. Allgemein bestand die Absicht, die führende Rolle der Engländer anzuerkennen, die bereits 1863 ihre Football Association gegründet hatten. So wandte sich Carl Anton Wilhelm Hirschmann, Sekretär des holländischen Fussballverbandes, an die Football Association. Der Sekretär nahm den Vorschlag zwar entgegen, aber bis sich der Vorstand der Football Association, der International F. A. Board und die Verbände von Schottland, Wales und Irland dazu äußern wollten, verstrich viel Zeit.

Robert Guérin, Sekretär der Abteilung Fussball der Union Française des Sociétés de Sports Athlétiques und Journalist des "Matin" schrieb die Verbände des Kontinents an




15:04
03.06.2016

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?p=all

Körperliche Belastungs- und Beanspruchungsgrößen im Profifußball

Verletzungen im Profifußball sind in Typisierung und Zustandekommen eng verknüpft mit den spezifischen Anforderungen, die dort an die Spieler gestellt werden. So haben wir es mit einem komplexen Anforderungsprofil zu tun, welches sich aus hohen physiologischen/körperlichen, technischen und taktischen Anteilen zusammensetzt. Ein Grund hierfür ist zum Beispiel in der Spielanlage zu sehen, die sich im Laufe der Zeit geändert hat. Neue taktische Ausrichtungen und Spielphilosophien im modernen Profifußball stellen die Spieler vor erhebliche konditionelle Anforderungen und verlangen technische Fertigkeiten, die unter Gegner-, Zeit- und Situationsdruck präzise ausgeführt werden müssen. Auch tragen bessere athletische und konditionelle Fähigkeiten der Spieler dazu bei, dass die Spielgeschwindigkeit in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat[2].

Auch wenn die Nettopspielzeit sich im Profibereich, respektive bei Weltmeisterschaften seit 1966, und auch im Ligabetrieb nicht wesentlich erhöht hat, so ist doch eine deutliche Zunahme der Intensitäten zu verzeichnen. So legen Profifußballer heutzutage im Durchschnitt pro Spiel eine Distanz zwischen zehn und zwölf Kilometern zurück. Spitzenwerte liegen bei über 14 Km. Mehr als doppelt so viel wie in den Anfangsjahren der Bundesliga. Darüber hinaus steigt neben der insgesamt zurückgelegten Distanz auch die Zahl an intensiven und hochintensiven Laufleistungen [3]. Begründen lässt sich diese Entwicklung damit, dass sich die Aktionen auf dem Spielfeld immer häufiger in engen Räumen abspielen und pro Spiel auch vermehrt Sprints durchgeführt werden. In entscheidenden Spielsituationen dominieren schnelle Sprints zwischen 20 und 30 Metern sowie schnelle Richtungsänderungen[4].



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?type=galerie&show=image&i=174834

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?p=all

Abständen durchgeführt wurden und werden, ergibt sich für die 1. und 2. Bundesliga folgendes Bild (vgl. hierzu die Infografik zu Verletzungen im Profifußball):

- Verletzungen der Oberschenkelmuskulatur sowie der Knie- und Sprunggelenke sind im Profifußball dominierend. In der Summe belaufen sich die Anteile auf 50 bis 60 Prozent.
- Jeder Spieler im Berufsfußball erleidet pro Saison im Schnitt etwa zwei Verletzungen.
- Vier von fünf Spielern erleiden zumindest eine Verletzung pro Saison.
- Die Fußballprofis der drei höchsten Ligen kommen abzüglich einer sechswöchigen Wettkampf- und Trainingspause auf theoretisch circa 630.000 Arbeitstage. Durch Verletzungsfolgen fallen knapp 85.000 Tage hiervon weg. Umgerechnet auf einen Mannschaftskader bedeutet dies, dass 13,5 Prozent der Spieler permanent nicht einsetzbar sind.
- Die Kosten für Verletzungen im Profifußball summieren sich, Behandlungskosten und Personalkosten zusammengefasst, auf etwa 90 Millionen Euro pro Saison. Der Gesamtumsatz der drei ersten Ligen beträgt circa zwei Milliarden Euro pro Saison.
- Die Verletzungen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Beinregion, wobei die hohe Zahl an Knieverletzungen, vorwiegend Bandrupturen, auffällt. Die Folgen sind in der Regel eine Operation im Rahmen eines stationären Krankenhausaufenthaltes, ambulante Nachbehandlung, Rehabilitationsmaßnahmen und eine Arbeitsunfähigkeit, die im Mittelwert bei 50 Tagen liegt.
- Das Risiko von Verletzungen ist in den ersten 15 Einsatzminuten etwas höher als in den übrigen Spielphasen.
- Knieverletzungen sind über die gesamte Spieldauer hinweg mit gleicher Häufigkeit zu beobachten, sodass hier mutmaßlich weniger Ermüdungseffekte dominierend sind als vielmehr koordinative Probleme grundsätzlicher Art.
- Häufig wirken keine Gegenspieler in der Spielsituation mit, die zur Knieverletzung führt. Weniger als 10% der Knieverletzungen ereignen sich im Rahmen eines Foulspiels durch den Gegenspieler.
- Knieverletzungen sind mit Abstand die gravierendsten Verletzungen im Profifußball. Sie verursachen Kosten in Höhe von 33 Millionen Euro, also 37 Prozent der Gesamtkosten. Danach folgen mit 14 Millionen Euro Sprunggelenkverletzungen und mit zehn Millionen Euro Oberschenkelverletzungen.

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?p=all

Möglichkeiten zur Prävention von Verletzungen


Prinzipiell kann man bei Präventivmaßnahmen zwischen vier größeren Feldern differenzieren:

- Training und Regeneration
- Konzeption und Organisation
- Ausrüstung und Einrichtungen
- Diagnostik und Versorgung

Im Bereich Trainings und Regeneration erscheinen propriozeptive und koordinative Übungsinhalte neben spezifischem Krafttraining nach der aktuellen Literatur und den Erfahrungen das Mittel der Wahl zu sein. Insbesondere Trainingsprogramme mit einer Gewichtung von neuromuskulären und propriozeptiven Anteilen zur Vermeidung von Kreuzbandverletzungen haben in verschiedenen Studien eine signifikante Effektivität zur Reduzierung der Verletzungshäufigkeit gezeigt. [8].

Darüber hinaus wird im Fußball das Training der Rumpfkraft, der Sprungkraft sowie der Kraft der Beinbeuger oft vernachlässigt. Gerade die Stabilisation des Rumpfes ist aber wichtig für die Kraftübertragung bzw. als Widerlager während der Flugphase, um im Lauf oder Sprung koordiniert und effektiv agieren und den Ball spielen zu können. Die angesprochenen Maßnahmen werden jedoch nur dann Akzeptanz im Profibereich finden, wenn sie zum einen fußballspezifisch auf den Profibereich adaptiert werden und zum anderen vermittelt werden kann, dass es sich nicht um ausschließlich präventive, sondern vorwiegend um leistungserhaltende und leistungsverbessernde Trainingsformen handelt. Verletzungen der Leistengelenke unter Beteiligung der Adduktoren sind die häufigste Art von Leistungsverletzungen im Fußball. Es finden sich Hinweise auf ein erhöhtes Risiko bei Spielern, deren Hüft-Adduktoren Kraftdefizite aufweisen. Exzentrisches Krafttraining der Hüft-Adduktoren mit Therabändern kann hier eventuelle Defizite beseitigen [9].

Daneben sind Aufwärmen und Mobilisieren über mehrere Minuten unverzichtbare Bestandteile der Vorbereitung auf Training und Wettkampf. Dabei geht es nicht nur um die Aktivierung des Herz-Kreislaufsystems, sondern auch um die Mobilisation der Muskulatur.



Wolfram Wuttke, 1. FC Kaiserslautern, 1990 beim Rumpfttraining. (© imago/Ferdi Hartung)

Pfizenmeier Premium Fit... Wie schreibe ich eine Unte... Sponsorenübersicht | SV... Marketing-Mix im Sportve... Gemarkung von sportver... +

dfb.vibss.de/marketing/grundlagen/grundlagen-fuer-das-marketing/marketing-mix-im-sportverein/#c1751

GRUNDLAGEN

ABC des Marketing

Warum Marketing im Sportverein?

Grundlagen für das Marketing

Oft verwendet und doch nicht immer klar - was genau ist der Marketing-Mix? Eine kurze Einführung in das Instrumentarium des Marketings.

Marketing-Mix im Sportverein

Einführung

Wer sich mit Marketing bereits beschäftigt hat, stößt immer wieder auf den Begriff "Marketing-Mix". Dies ist eine im modernen Marketing verwendete Bezeichnung für die Instrumente des Marketing, die der Verein zur Umsetzung der Marketingziele und -strategien nutzen kann. Grundsätzlich stehen hierbei vier Instrumente im Vordergrund:

- 1. Produktpolitik
- 2. Preispolitik
- 3. Vertriebs- oder Distributionspolitik
- 4. Kommunikationspolitik

Die verwendete Bezeichnung des Marketing-Mix als die "4P's" orientiert sich an der angelsächsischen Bezeichnung product, price, place und promotion.

Als sinnvoll hat sich die Erweiterung des Marketing-Mix um drei weitere Instrumente gezeigt:

- 5. Mitarbeitermanagement (Menschen und Mitwirkung)
- 6. Ausstattungspolitik
- 7. Prozesspolitik

Auch hierfür existieren angelsächsische Bezeichnungen: people and

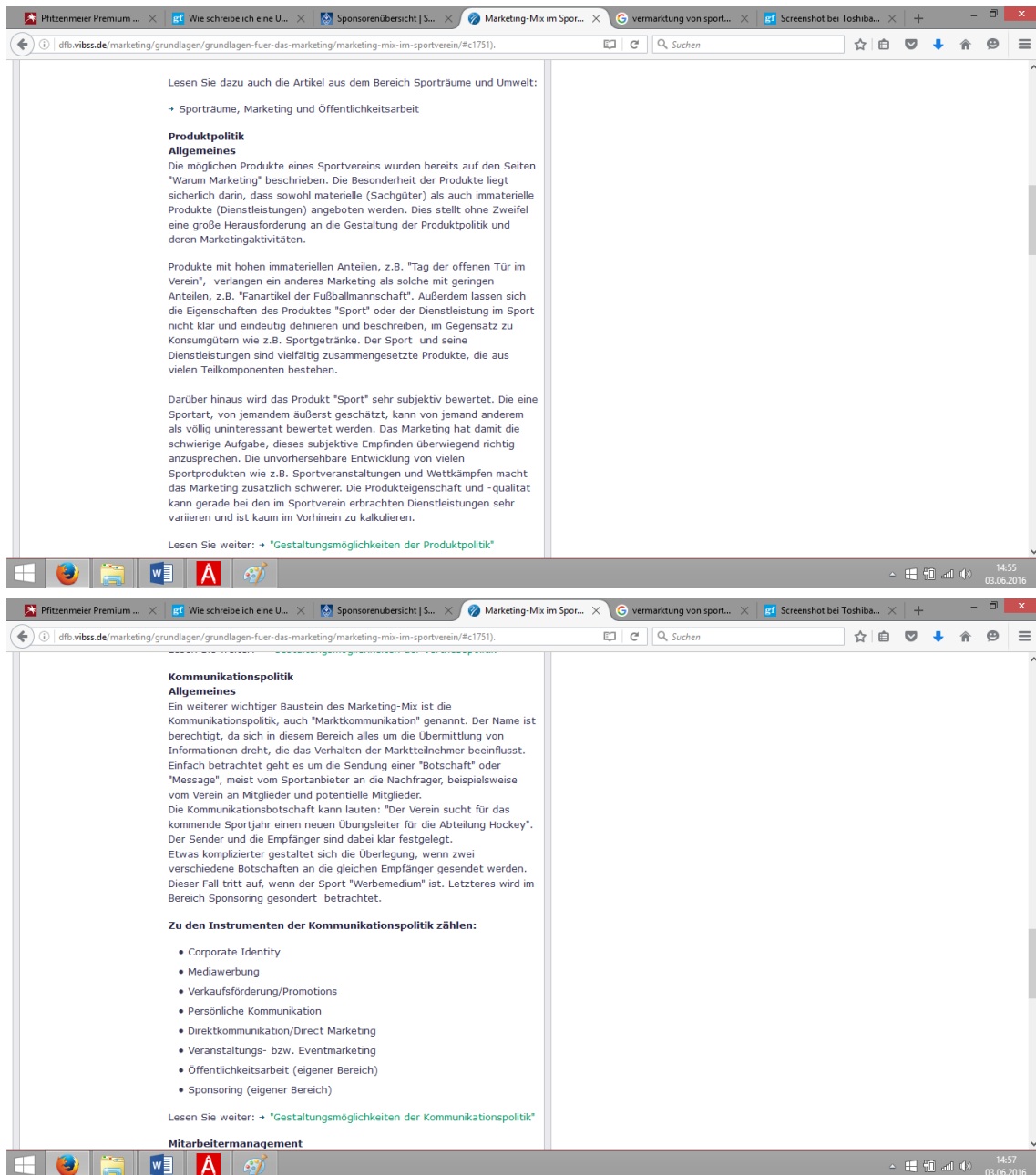
MEIN VIBSS

UNSERE PARTNER

Training & Wissen online

SOFTWARE FÜR VEREINE


DFBnet Verein & DFBnet Finanz



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160776/korruption-im-weltfussball

Parallelgesellschaft ohne Kontrolle?

Begünstigt wird die Korruptionskultur in der FIFA durch die Absenz effektiver Wirtschaftskontrolle am Standort Schweiz. Noch problematischer ist, dass der Sport trotz seiner Umwandlung in eine Milliardenindustrie eine rechtliche Autonomie genießt, die aus der Amateuzezeit im frühen 20. Jahrhundert stammt. Diese Autonomie macht die Sportindustrie zu einer Parallelgesellschaft, die sich weitestgehend dem Zugriff staatlicher Instanzen entziehen kann. Die Funktionäre kontrollieren sich selbst. Das führt zur Bildung jahrzehntelanger Seilschaften, in denen einer den anderen an der Macht hält und Ehrenamtliche zu märchenhaften Reichtümern kommen. So spürt die argentinische Bundesanwaltschaft der Frage nach, wie Fifa-Vizepräsident Julio Grondona zu einer dreistelligen Millionenumme kam.



Das FIFA-Hauptquartier in Zürich. (© picture-alliance/dpa)

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160776/korruption-im-weltfussball?types=galerie&show=images&id=171606

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160776/korruption-im-weltfussball


Das FIFA-Hauptquartier in Zürich. (© picture-alliance/dpa)

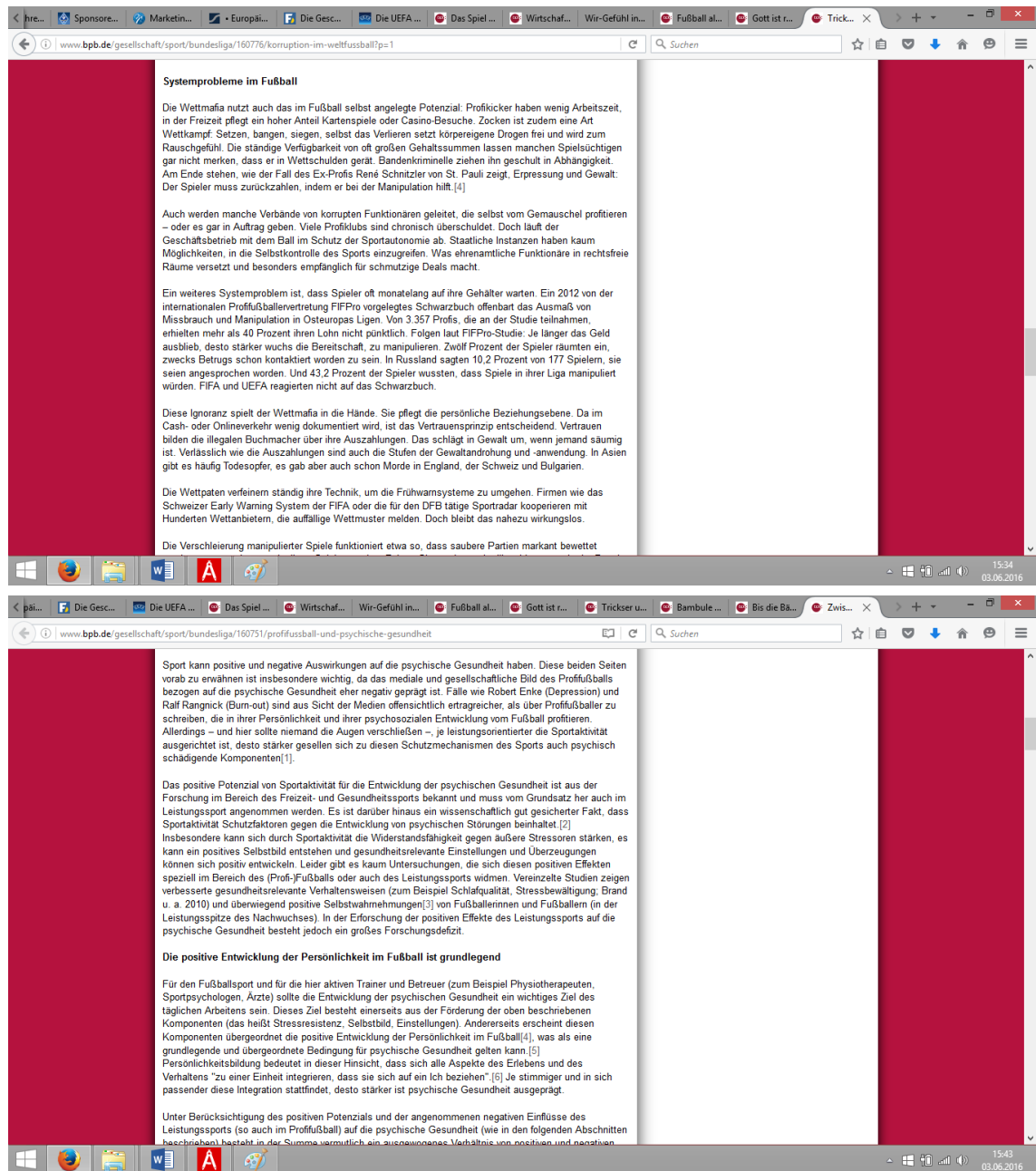
Nahezu jedes Mitglied im 24-köpfigen FIFA-Vorstand, der Exekutive, führt eine Kommission und kassiert 100.000 US-Dollar Aufwandsentschädigung pro Jahr; hinzukommen Boni. Es entsteht ein Kreislauf aus Geben und Profiten, der sich selbst am Laufen hält. Korrupt wird über die Vergabe von Ämtern, Rechte- und Fördergeldern. Aber auch durch Wegsehen, wenn Kollegen wie Jack Warner Millionengewinne über den Verkauf von WM-Tickets erlösen. Publiziert sind zahlreiche Beispiele^[1], wie Vorstände für ihre Teilnahme an mediokrenen Fußballturnieren fünfstelligen Summen als Spesen kassierten – ohne dem Verband Belege abzuliefern. Blatter geht auch hier mit schlechtem Beispiel voran: Bis heute liegt im Dunkeln, was der hauptamtliche FIFA-Boss an Gehalt und Boni kassiert. Der Mann, der allein unterschreibsberechtigt ist für die FIFA, die FIFA-Marketing AG und den Reisedienst Fifa Travel Agency, hielt sein Salär sogar gegenüber Vorstandskollegen unter Verschluss, die diese Angabe gerichtlich erzwingen wollten. In Interviews sagt er, er verdiene "eine Million". Er entwertet dies aber schon im nächsten Halbsatz: "Vielleicht auch ein bisschen mehr" (Kistner 2012).

FIFA-Funktionäre kassieren auch bei den WM-Vergaben ab, die naturgemäß – im Gegensatz zum Rechtsgeschäft – globales Interesse genießen. Die WM-Vergabe erfolgt durch den 24-köpfigen FIFA-Vorstand um Blatter in geheimer Abstimmung. Die Problematik dieser Kuren trat Ende 2010 weltweit zutage, als die Turniere 2018 an Russland und 2022 an Katar vergeben wurden. Russlands hochkorrupte Sportszene, in der Putin selbst die wichtigen Entscheidungen trifft, ist gefürchtet. In Katar herrschen zur WM-Sommerzeit Backofentemperaturen von 50 Grad Celsius, ein Zustand, der keinen vernünftigen Spielbetrieb gewährleisten kann.

Die FIFA hat keine harten Anti-Korruptionsregeln für WM-Vergaben definiert. Gescheiterte Bewerber, wie zum Beispiel der englische Fußballverband FA, beklagen offen, sie sähen sich zum Schmiergeld genötigt. So steht nicht erst Katar 2022, sondern auch die WM-Vergabe 2006 an Deutschland im Verdacht. Als DFB-Präsident Wolfgang Niersbach im Juli 2012 Kritik an Blatters korrupter Verbandsführung anmeldete, konterte der FIFA-Chef prompt mit deutlichen Korruptionshinweisen auf die WM 2006. Sofort erstarb die Kritik aus dem DFB.

Im FIFA-Präsidentenwahlkampf 2011 wurde Blatter von seinem Ex-Getreuen Mohamed Bin Hammam herausgefordert. Tage vor der Wahl am 1. Juni deckten Blatter-nahe Funktionäre eine Bestechungsorgie mit 25 karibischen Vertretern unter Jack Warners Regie auf. Eine Million US-Dollar war in einem Hotel auf Trinidad und Tobago ausgezahlt worden, damit die Funktionäre für Bin Hammam stimmten. Die FIFA-report Bin Hammam kurz vor





www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160751/profifussball-und-psychische-gesundheit

Gefährdung der psychischen Gesundheit im Profifußball und im Leistungssport

Stressreaktionen und Befindlichkeitsstörungen im Fußball und im Leistungssport

Das Befinden (zum Beispiel die Stimmungslage oder das körperliche Gefühl) des Leistungssportlers ist das entscheidende Indiz dafür, ob Belastungen bewältigt werden können oder nicht. Wenn sich Profifußballer oder andere Athleten über längere Zeiträume körperlich oder psychisch schlecht fühlen, bedeutet das zumeist, dass entweder bereits körperliche oder psychische Erkrankungen vorliegen oder zumindest gegebene körperliche, psychische oder soziale Belastungen nicht angemessen bewältigt werden.^[11] Hierbei gibt es keine eindeutige Zuordnung zwischen der Art der Belastung und der Form des Missbefindens. Das heißt, psychische Belastungen können ebenso zu körperlichen Befindlichkeitsstörungen führen wie körperliche Belastungen psychisches Missbefinden auslösen können. Schließlich können sich auch soziale Problemlagen sowohl in körperlichen als auch in psychischen Schiefslagen des Befindens bemerkbar machen.

Psychische Befindlichkeitsstörungen sind im Leistungssport keine Seltenheit. In einer eigenen Studie an 341 jugendlichen Spitzensportlern (hierunter auch Fußballer) hatte jeder zehnte Athlet überdurchschnittlich schlechte Befindlichkeitswerte – noch häufiger waren Erholungs- und Schlafprobleme.^[12] Auch bei Fußballmannschaften ergeben sich ähnliche Ergebnisse.^[13] Wenn auch nicht hinter jeder Befindlichkeitsenbuße eine ernst zu nehmende Störung liegt, so geben doch länger über eine Saison anhaltende Missbefindlichkeiten Anlass zur Abklärung.

Die Ursachen für Befindlichkeitsstörungen im Profifußball sind prinzipiell vergleichbar mit Störungsursachen in anderen Sportarten. Sie lassen sich der Literaturlage nach in fünf große, sich gegenseitig bedingende und überschneidende Hauptfaktoren unterscheiden.

Ursachen für Befindlichkeitsstörungen im Profifußball:

- Erleben von Misserfolg
- Soziale Bedingungen
- Erholung bei hoher Belastung
- Erleben und Bewältigen von Verletzungen
- Organisatorische Bedingungen des Profisports

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160773/oekonomie-der-bundesliga

Einnahmearten

Vereine (Bayern München, Schalke 04 und Borussia Dortmund) zu den 20 umsatzstärksten Fußballunternehmen in Europa [3]. Die 17 übrigen Klubs kommen aus England (9), Italien (4), Spanien (3), Frankreich (1).

Gemäß dem DFL-Bundesligareport 2014/15 waren die Haupteinnahmequellen 2014/15 die Erlöse aus der medialen Verwertung (731,1 Millionen Euro), die Werbeerlöse (672,7 Millionen Euro) und die Erlöse aus Ticketverkäufen (520,6 Millionen Euro). Bis vor wenigen Jahren war die Werbung (incl. Trikot-Sponsoring) der wichtigste Umsatzbringer. Der aktuelle Fernsehvertrag brachte einen Erlössprung und hat die Rangfolge nun verändert. Für den neu abzuschließenden Vertrag erwarten viele Branchenkenner das Durchbrechen der Milliardengrenze (p.a.). Dennoch sticht im internationalen Vergleich die hohe Bedeutung der Werbeerlöse immer noch heraus. In anderen Ländern sind die TV-Erlöse schon länger und teilweise mit großem Abstand die Haupteinnahmequelle. Dieser Sachverhalt lässt sich jedoch leicht erklären: Weil in Deutschland Fußball weitaus stärker im frei empfangbaren Fernsehen ausgestrahlt wird, ist die sogenannte TV-Coverage höher. Für die werbetreibende Wirtschaft erhöht dies die Zahlungsbereitschaft, da die Werbung eine höhere Reichweite hat; das heißt, es wird eine höhere Anzahl von potenziellen Kunden mit den Werbemaßnahmen erreicht.

In den Stadionerlösen kommt die extrem hohe Attraktivität der Bundesliga zum Ausdruck. Hinter der amerikanischen Football League NFL ist die Bundesliga die Zuschauerreichste Sportliga der Welt. Es ist aber nicht nur die Attraktivität der Liga, im Vergleich zu anderen Fußballligen spielen die hochmodernen, komfortablen und sicheren Bundesligastadien eine entscheidende Rolle. Insgesamt kamen in der Saison 2014/15 gut 13,3 Millionen Zuschauer in die Stadien, das waren im Schnitt 43.532 Zuschauer pro Spiel. Die beeindruckend positive Entwicklung der Zuschauerzahlen ist eine klare Antwort auf die Frage, ob Fußballübertragungen im Fernsehen die Fans davon abhalten, ins Stadion zu gehen.

Stadionbesucher 1974/75 - 2014/15
Lizenz: cc-by-nc-nd/3.0/der (bpb)

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160773/ökonomie-der-bundesliga

Ausgabestruktur der Bundesliga in der Saison 2014/15 (bpb) Lizenz: cc-by-nc-nd/3.0/de/


Auf der Ausgabenseite dominieren bei den Profimannschaften die Personalkosten. 38,8 Prozent (rd. 997,5 Millionen Euro) des Gesamtumsatzes wurden in der Spielzeit 2014/15 für Spieler- und Trainergehälter ausgegeben. Einschließlich der Gehälter für Verwaltungsangestellte beträgt der Anteil der Personalkosten rund 46 Prozent. Im Vergleich mit den anderen Ligen der "Big Five" steht die Bundesliga weit besser da und hat die geringste Personalkostenquote. Die Personalkosten sind im Vergleich zu den Vorjahren sogar rückläufig, sodass die DFL von historischen Tiefstwerten spricht.

Gesamtwirtschaftliche Bedeutung

Auch als Arbeitgeber haben die Fußballunternehmen inzwischen einige Bedeutung. Die 36 Klubs der ersten und zweiten Liga beschäftigen knapp 18.000 Mitarbeiter. Werden die indirekt Beschäftigten (zum Beispiel bei Sicherheits- oder Cateringunternehmen) hinzugerechnet, steigt die Zahl der Beschäftigten insgesamt auf über 50.000 [4]. Mit rund 980 Millionen Euro Steuern und Abgaben haben die Erst- und Zweitligisten zudem einen deutlichen Beitrag zur Finanzierung staatlicher Leistungen erbracht [5].

Für sich betrachtet ist der Fußball also ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Die positiven Effekte sind aber vor allem regional und sektoral spürbar. Studien zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung von Bundesligisten (und zu deren Imagewirkungen für die betreffenden Städte) belegen dies an den Beispielen Bremen und Hamburg [5]. Hingegen ist die volkswirtschaftliche Bedeutung des Fußballs noch immer verschwindend gering: Setzt man die 2,62 Milliarden Gesamtumsatz der Bundesligisten in Relation zur deutschen Wirtschaftsleistung von rund 2.900 Milliarden Euro, so macht der Fußball lediglich 0,09 Prozent des Bruttoinlandsproduktes aus. Daran zeigt sich sehr deutlich, dass die wirtschaftliche Bedeutung – trotz aller Wachstumserfolge in den vergangenen Jahren – bei Weitem nicht mit dem gesellschaftlichen Stellenwert des Fußballs mithalten kann.

Wirtschaftliche Besonderheiten im professionellen Fußball



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/155697/mediensport-fussball


Ausführungen einige Standardsituationen in der Beziehung von Medien und Fußball nachzuzeichnen.

Unterhaltung durch Medienfußball - die ökonomische Basis

Die Popularität des Fußballs äußert sich sowohl in seiner Verankerung in der europäischen Alltagskultur und in der von keiner anderen Sportart auch nur annähernd erreichten Zuschauernachfrage. Aber auch darin, dass er – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – überall auf dem Kontinent die stärksten Umsatzzahlen und Sponsoringvolumina im Feld des professionellen Sports generiert. Das Ausmaß der Fußballbegeisterung kennt in Europa ohnehin kaum Grenzen. Der FC Barcelona soll nach einer Studie des Instituts Sport + Markt aus dem Jahr 2010 als populärster Fußballklub über eine Fangemeinde von mehr als 57 Millionen Menschen verfügen[2]. Der FC Bayern München kommt als bestplatzierter deutscher Klub in diesem Ranking immerhin noch auf knapp 21 Millionen bekennende Anhängerinnen und Anhänger. Durchaus folgerichtig gilt das Ballspiel in fast allen EU-Ländern sowohl in der Print- als auch in der TV-Berichterstattung als meist thematisierte Sportart. In Großbritannien und Deutschland ist die massenmediale Dominanz des Fußballs sogar noch etwas stärker ausgeprägt[3].

Aus der Sicht des Fernsehens stellt der professionelle Fußball einen idealen Gegenstand der Berichterstattung dar, da mit kaum einem anderen Inhalt ähnliche Einschaltquoten und Marktanteile zu erzielen sind. Unter den meistgesehenen Sendungen im deutschen Fernsehen der letzten 20 Jahre finden sich auf den vorderen Plätzen ausnahmslos Spiele der Männer-Nationalmannschaft bei Endrunden der Welt- und Europameisterschaften. Während das WM-Finale 2014 zwischen den Mannschaften Deutschlands und Argentiniens selbst ohne Berücksichtigung von Public Viewing mit mehr als 34,6 Millionen Zuschauern einen Spitzenplatz in diesem Ranking einnahm, brach mit dem WM-Finale 2015 zwischen USA und Japan ein Spiel der Frauen-Nationalmannschaften die früheren WM-TV-Rekorde in diesen Ländern.

Neben dem heimischen Markt sind die führenden Klubs längst auf die Teilnahme an europäischen Wettbewerben angewiesen und in transnationale Marketing- beziehungsweise Sponsoringmaßnahmen eingebunden. Die europäische Dominanz belegt auch das von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte jährlich erhobene Ranking der 20 weltweit umsatzstärksten Klubs: Die vorderen Plätze der Top 20 in der

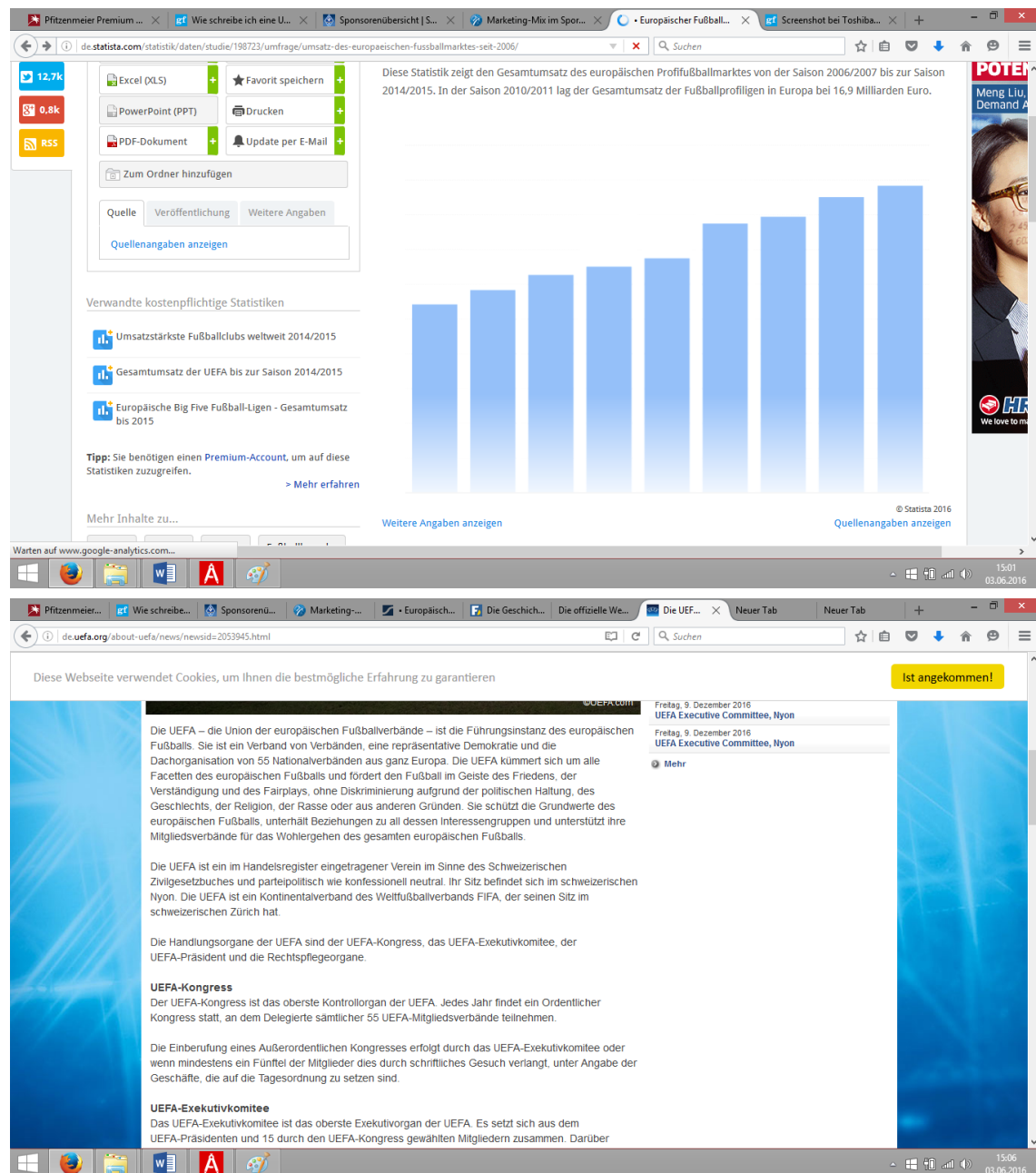


Zuschauerzahlen im Vergleich Lizenz: cc-by-nc-nd/3.0/de/ (bpb)

Dominanz des Fußballs sogar noch etwas stärker ausgeprägt[3].

Aus der Sicht des Fernsehens stellt der professionelle Fußball einen idealen Gegenstand der Berichterstattung dar, da mit kaum einem anderen Inhalt ähnliche Einschaltquoten und Marktanteile zu erzielen sind. Unter den meistgesehenen Sendungen im deutschen Fernsehen der letzten 20 Jahre finden sich auf den vorderen Plätzen ausnahmslos Spiele der Männer-Nationalmannschaft bei Endrunden der Welt- und Europameisterschaften. Während das WM-Finale 2014 zwischen den Mannschaften Deutschlands und Argentiniens selbst ohne Berücksichtigung von Public Viewing mit mehr als 34,6 Millionen Zuschauern einen Spitzenplatz in diesem Ranking einnahm, brach mit dem WM-Finale 2015 zwischen USA und Japan ein Spiel der Frauen-Nationalmannschaften die früheren WM-TV-Rekorde in diesen Ländern.

Neben dem heimischen Markt sind die führenden Klubs längst auf die Teilnahme an europäischen Wettbewerben angewiesen und in transnationale Marketing- beziehungsweise Sponsoringmaßnahmen eingebunden. Die europäische Dominanz belegt auch das von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte jährlich erhobene Ranking der 20 weltweit umsatzstärksten Klubs: Die vorderen Plätze der Top 20 in der



sourceofperformance.de/wir-gefuehl/



Es gibt kaum einen schöneren Moment, als Wir-Gefühl zu erleben. Wir als Ehepaar, wir als Familie, wir als Team, wir als Unternehmen in einem gemeinsamen Wir-Gefühl zu entdecken macht nicht nur die Beteiligten, sondern auch die Betrachter glücklich. Ein Team mit Wir-Gefühl ist attraktiv für neue Teammitglieder, eine Abteilung mit Wir-Gefühl zieht neue Mitarbeiter an und ein Unternehmen mit Wir-Gefühl ist ein attraktiver Arbeitgeber. Für uns als CIPD-Begleiter ist das stets ein bewegendes Moment, wenn ein Team diesen energiereichen Moment erlebt, ein Wir-Gefühl entwickelt zu haben. Für das Team ist das der Moment, wo es loslegen will und sich als Team in der Praxis beweisen möchte.

Ist jedes Wir-Gefühl ein unterstützendes Wir-Gefühl?

Wörtlich betrachtet bedeutet Wir-Gefühl, dass alle das gleiche Fühlen. Aber vermutlich meint man in der Regel, dass alle das gleiche *positive* Gefühl haben, denn auch ein gemeinsames Feindbild kann ein Wir-Gefühl erzeugen, was bis in Kriege hinein auch genutzt wird. Vielen Gruppierungen in der ehemaligen DDR ging ein Wir-Gefühl verloren, als der gemeinsame Klassenfeind nicht mehr greifbar und die Stasi nicht mehr offiziell organisiert war, um ein Beispiel zu nennen. Unternehmen, die mit Feindbildern arbeiten wie "wir sind besser als die Konkurrenz" verlieren den Kunden aus den Augen und verlieren Energie. Energy flows where attention goes – Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit hin fließt. Das gleiche gilt natürlich auch für Teams oder Abteilungen. Wenn es nicht das Feindbild ist, was lässt die Emotionen gemeinsam ausrichten zu einem gemeinsamen Wir-Gefühl?

www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156634/fussball-als-diskriminierungsagent?p=1

durch verschiedene Ministerien (z. B. Inneres, Frauen und Jugend) und Institutionen (z. B. DFB, Deutscher Sportbund) sowie die damit in Verbindung stehende Einrichtung von sozialpädagogischen Fanprojekten, die unter anderem mit dem Abbau extremistischer Orientierungen beauftragt wurden[26]. Die Verabschiedung des NKSS geschah auch unter dem Eindruck der zuvor genannten rechtsextremistischen Mobilisierungsversuche in der Hooliganszene gepaart mit der Katastrophe im Brüsseler Heysel-Stadion 1985[29]. Politik und Sport wurden sich übergreifend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für den Fußball bewusst. Schon in den 1980er-Jahren wurden erste sozialwissenschaftlich begleitete sozialpädagogisch-professionelle Fanprojekte (zum Beispiel in Bremen, Bielefeld[30]) gegründet, die wichtige Grundsteine für die Soziale Arbeit mit Fußballfans legten. Allerdings gelangen eine Institutionalisierung und breite Anerkennung von Fanprojekten erst mithilfe des NKSS.

Quellentext

Ziele der Arbeit von Fanprojekten


- Eindämmung von Gewalt; Arbeit im Präventivbereich, z.B. Hinführung zu gewaltfreier Konfliktlösung im Rahmen von Selbstregulierungsmechanismen mit der Perspektive Gewaltverhinderung;
- Abbau extremistischer Orientierungen (Vorurteile; Feindbilder, Ausländerfeindlichkeit) sowie delinquenten oder Delinquenz begünstigender Verhaltensweisen;
- Steigerung von Selbstwertgefühl und Verhaltenssicherheit bei jugendlichen Fußballanhängern; Stabilisierung von Gleichaltrigengruppen;
- Schaffung eines Klimas, in dem gesellschaftliche Institutionen zu mehr Engagement für Jugendliche bewegt werden können;
- Rückbindung jugendlicher Fußballanhänger an ihre Vereine.

Quelle: Arbeitsgruppe Nationales Konzept Sport und Sicherheit

Neben diesen institutionellen Bemühungen waren es vor allem die Fans selbst, die das Thema Diskriminierung problematisierten. Durch die Gründung von Bündnissen, wie zum Beispiel: »Bündnis aktiver Fußballfans (BAFF)«; »Football Against Racism in Europe (FARE)« sowie Fandachverbänden gelang es den Fans, sich als eine Stimme zu präsentieren und eigene Vorstellungen in die Debatte einzubringen. Die Beschäftigung mit Diskriminierungen stand ganz oben auf der Agenda. In einigen Stadien formierten sich beispielsweise "Fans gegen rechts" oder "Fans gegen Rassismus" und bezogen auf diesem Wege

Obwohl es wissenschaftlich bewiesen ist, dass alle Menschen denselben Ursprung haben, ist weiterhin die Meinung verbreitet, dass es verschiedene Rassen von unterschiedlichem Wert gibt. Weiter...


Dokumentation



"Wild Germany - Ultras"

Wer sind die Ultras wirklich? Manuel Möglich trifft Experten sowie Ultras aus Düsseldorf, Berlin und Leipzig. Der Film stellt Fragen nach Idealen, Konflikten, Ansichten, Emotionen und zeichnet ein authentisch-kritisches Bild einer heterogenen, sich im Wandel befindlichen Jugendkultur. Weiter...

Dokumentation



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits


Täterklassifikation der ZIS

Die ZIS teilt die Fans in drei Kategorien ein: "Friedlicher Fan", "bei Gelegenheit gewaltgeneigt" und "gewaltsuchend/zur Gewalt entschlossen". Laut ZIS stieg die Zahl der Personen in den letzten beiden Kategorien von 9.685 in der Saison 2010/11 auf 11.373 Personen in der Saison 2011/12. Insgesamt stellt die ZIS in ihrem Jahresbericht der Saison 2011/12 ein stabil hohes Gewaltniveau fest. Das macht sie auch an den geleisteten Überstunden der Polizei, 70 eingeleiteten Strafverfahren, und eine im Vergleich zu den zwölf Jahren zuvor um 120% erhöhte Durchschnittszahl an Verletzten fest.

Trotz der umfassenden Datenquelle, die die ZIS erarbeitet, wird an den Daten und den Erhebungsmethoden Kritik geäußert. Das wurde besonders in der Gewaltdebatte des Jahres 2012 offenbar. Das »Bündnis aktiver Fußballfans (B.A.F.F.)« bezog umfassend Stellung gegen die ZIS-Statistik[3]. Es verwies darauf, wie die Statistik als "Waffe" gegen Ultras gerichtet wird. Insbesondere mahnen B.A.F.F. und viele andere Gruppen, in der Statistik werde überhaupt nicht dokumentiert, wer die Verletzungen verursacht hat und wie sie zustande kommen.

Die Statistik enthält Messfehler, weil sie nicht distanziert und wissenschaftlich unabhängig die Daten erfasst und ausgewertet. So zählte z.B. die ZIS (wie oben bereits erwähnt) in der Saison 2011/12 1.142 Verletzte, bei 846 in der Vorsaison. Darunter waren 235 Polizeibeamtinnen (243 zuvor), 393 Unbeteiligte (344) und 514 Fans (259). Die Zahl der verletzten Fans ist also um 50% gestiegen, ohne dass dokumentiert ist, wer die Täter waren. Es ist ebenso nicht dokumentiert, ob gegen diese Täter Verfahren eingeleitet wurden. Gewalt gegen Fans, die nicht von Fans selbst stammt, ist nicht genau ausgewiesen. Auch die Zahl der eingestellten Verfahren ist nicht dokumentiert. Vergleiche hierzu auch die Expertise von Prof. Thomas Feltes, 2013, für den Landtag in NRW[4].

Die ZIS berichtet, dass Ultras die Gruppendynamik unter Fans sowie die Anonymität der Massenveranstaltung ausnutzen, um Gewalt auszuhandeln. Leider legt die ZIS dazu aber keine genauen Zahlen vor und es entsteht der Eindruck, als ob sich die Szene radikalisierte, was aber die Daten gar nicht zeigen. Die Datenlage bietet auch keine Möglichkeit, Prävention und Intervention genau abzuleiten, weil Abläufe nur beschrieben, nicht aber systematisch dokumentiert werden. Letztendlich bietet aber die Statistik eine erste Orientierung zur Sicherheitslage, die von den Sicherheitsbehörden als Grundlage ihrer Interpretation herangezogen wird. Sie ist solange ernst zu nehmen, bis eine alternative zuverlässige Gewaltstatistik vorliegt.




www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits?p=2

Anforderungen zu erfüllen, wenn sie mit Fans arbeiten.

Verhinderung und Minderung der Gewalt

Trotz der vielen Facetten der Gewalt im Fußball und der Komplexität der Ursachen kann Gewalt im Fußball erfolgreich reduziert werden. Die Arbeit gegen Gewalt und Rassismus im Sport, die Projekte mit SpielerInnen, SchiedsrichterInnen sowie den verantwortlichen Sicherheitskräften (Polizei, Ordner, Sicherheitskräfte etc.) und anderen Akteuren in den Vereinen zeugen von positiven Entwicklungen. Bestimmte Formen der physischen und psychischen Schädigung im Fußball kommen heute weniger vor als früher, trotz der massiv gestiegenen Bedeutung insbesondere des kommerziellen Fußballs.

Die Sicherheit wäre nicht angestiegen, wenn nicht eine Reihe von Maßnahmen gegen Aggressionen und Gewalt eingeführt worden wären und sie wird nicht steigen, wenn nicht noch mehr investiert wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Konzentration auf die Gewalt von vorab etikettierten Fans, die angeblich oder nachweislich zur Gewalt neigen ("Problemfans"), andere Gewaltformen übersehen lässt. Die Gewalttaten vor, während und nach Fußballspielen veranlassen eher, den Blick breit auf alle Formen der Gewalt gerichtet zu lassen.



www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits?type=galerie&show=image&id=172468

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname